



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV FINANCÍ

INSTITUTE OF FINANCES

**PROBLEMATIKA PRACOVNĚPRÁVNÍCH VZTAHŮ
SPOJENÁ S PŘEMÍSTĚNÍM ZAMĚSTNAVATELE**

EMPLOYMENT RELATIONSHIP ASSOCIATED WITH THE EMPLOYER RELOCATION

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Kristýna Exnerová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Mgr. Helena Musilová

BRNO 2016

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Exnerová Kristýna

Účetnictví a daně (6202R049)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává bakalářskou práci s názvem:

Problematika pracovněprávních vztahů spojená s přemístěním zaměstnavatele

v anglickém jazyce:

Employment Relationship Associated with the Employer Relocation

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce: Pracovněprávní vztahy z právního, daňového a ekonomického hlediska

Analýza současného stavu mzdových nákladů

Vlastní návrhy řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

BĚLINA, M. a kol. Pracovní právo. 6. vyd. Praha: C. H. Beck, 2014. 496 s. ISBN 978-80-7400-283-0.

HŮRKA, P. , K. ELIÁŠ a J. MORÁVEK a kol. Zákoník práce a související ustanovení občanského zákoníku: s podrobným komentářem k 1. 1. 2014. 3. vyd. Olomouc: ANAG, 2014. 1063 s. ISBN 978-80-7263-857-4.

NEŠČÁKOVÁ, L. Jak skončit pracovní poměr: z pohledu zaměstnavatele a zaměstnance. 1. vyd. Praha: Grada, 2013. Právo pro praxi. ISBN 978-80-247-4038-6.

VYSOKAJOVÁ, M., B. KAHLE, N. RANDLOVÁ, P. HŮRKA a J. DOLEŽÍK. Zákoník práce: komentář. 4. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. 772 s. ISBN 978-80-7478-033-2.

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Helena Musilová

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2015/2016.

L.S.

prof. Ing. Mária Režňáková, CSc.
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan fakulty

V Brně, dne 29.2.2016

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá možnými úskalími spojenými s přemístěním zaměstnavatele. Teoretická část popisuje především pracovněprávní vztahy a s nimi související problematiku, a to jak z právního, účetního, tak daňového hlediska. Další část obsahuje analýzu konkrétního problému společnosti Eichenauer, spol. s r. o. Cílem této práce je zhodnotit, zda by bylo vhodné část korporace přemístit, a případně navrhnout řešení, jak motivovat zaměstnance, aby přistoupili na dohodu o změně místa výkonu práce.

Abstract

This bachelor's thesis deals with possible difficulties related to relocation of employer. The theoretical part describes mainly labour relations and connected issues from legal, accounting and tax point of view. The practical part includes analysis of specific problem in company Eichenauer, spol. s r. o. The aim of this thesis is to evaluate, if relocation of the part of corporation would be convenient, and alternatively suggest, how to motivate employees to accept the agreement about change of place of performance of work.

Klíčová slova

pracovní právo, pracovněprávní vztah, pracovní poměr, místo výkonu práce, přemístění zaměstnavatele, zaměstnanecké benefity

Key words

labour law, labour relation, employment relationship, place of performance of work, relocation of employer's undertaking, employee's benefits

Bibliografická citace

EXNEROVÁ, K. *Problematika pracovněprávních vztahů spojená s přemístěním zaměstnavatele*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2016. 86 s. Vedoucí bakalářské práce Mgr. Helena Musilová.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 31. května 2016

.....

podpis

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucí své bakalářské práce Mgr. Heleně Musilové za její čas, ochotu a veškerou pomoc při psaní této práce. Dále bych chtěla poděkovat Mgr. Vladimíru Kyrychovi za zpracování oponentského posudku a všem zaměstnancům společnosti Eichenauer, spol. s r. o. za poskytnutí potřebných informací. V neposlední řadě děkuji své rodině a přátelům za podporu po celou dobu studia.

OBSAH

ÚVOD.....	11
1 CÍLE A METODIKA PRÁCE.....	12
1.1 Postupy zpracování	13
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA	15
2.1 Definice vybraných pojmů	15
2.1.1 Účastníci pracovněprávních vztahů	16
2.2 Pracovní poměr	17
2.2.1 Pracovní smlouva	17
2.2.2 Výpovědní doba.....	18
2.2.3 Zkušební doba	19
2.2.4 Pracovní poměr na dobu určitou.....	19
2.3 Změna pracovního poměru	20
2.3.1 Přeložení.....	20
2.3.2 Pracovní cesta.....	20
2.4 Skončení pracovního poměru	21
2.4.1 Dohoda o rozvázání pracovního poměru	21
2.4.2 Výpověď z pracovního poměru	22
2.4.3 Zákonné odstupné.....	24
2.5 Dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr	25
2.6 Příjmy ze závislé činnosti	26
2.7 Zúčtování se zaměstnanci	28
2.8 Organizační změny	30
2.8.1 Cíle organizačních změn.....	31
2.8.2 Komunikace se zaměstnanci	31
2.9 Zaměstnanecké benefity	33
2.9.1 Daňové aspekty	34
2.9.2 Pojistné na zdravotní pojištění a sociální zabezpečení	35
2.9.3 Doprava zaměstnanců do a ze zaměstnání	35
2.10 Shrnutí	36

3	ANALÝZA PROBLÉMU	38
3.1	Uskupení Eichenauer.....	38
3.2	Eichenauer v České republice	39
3.3	Vymezení problému	39
3.4	Sezónnost zakázek	40
3.4.1	Zaměstnávání na přechodnou dobu	41
3.4.2	Nedostatek práce	43
3.5	Osobní náklady na zaměstnance	43
3.6	Mobilita zaměstnanců.....	45
3.6.1	Pracovní příležitosti na Přeloučsku	47
3.7	Shrnutí	49
4	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	50
4.1	Centrální zřízení.....	50
4.1.1	Odstranění duplicitních prvků	52
4.1.2	Organizační hledisko	52
4.1.3	Komunikace se zaměstnanci	53
4.1.4	Hromadné propouštění.....	54
4.2	Přemístění zaměstnavatele.....	56
4.2.1	Výpovědní doba.....	57
4.2.2	Zákonné odstupné.....	58
4.2.3	Plánované přemístění zaměstnavatele v pracovní smlouvě	63
4.2.4	Změna sídla	64
4.3	Motivace zaměstnanců	65
4.3.1	Příspěvky na dopravu.....	66
4.3.2	Nárok na příspěvek	67
4.3.3	Výše příspěvku	68
4.3.4	Zakotvení ve směrnici.....	70
4.3.5	Příspěvek na dopravu z pohledu zaměstnance a zaměstnavatele	70
4.4	Shrnutí	72
	ZÁVĚR.....	74
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	76

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK	81
SEZNAM TABULEK A OBRÁZKŮ	82
SEZNAM PŘÍLOH	83

ÚVOD

Téma z oblasti pracovního práva jsem si vybrala proto, že účastníkem nějakého pracovněprávního vztahu se stane v životě pravděpodobně každý z nás. Dnešní doba nabízí spoustu možností, díky kterým se můžeme dostat jak do role zaměstnance, tak do role zaměstnavatele. Z těchto vztahů vyplývají pro obě strany určitá práva a povinnosti, se kterými by měl být každý dostatečně obeznámen. V jakémkoli právním odvětví totiž platí zásada „neznalost zákona neomlouvá“.

Má bakalářská práce se skládá ze tří hlavních částí. V části teoretické nejprve definuji účastníky pracovněprávních vztahů a vybrané pojmy, které souvisí s problémem konkrétního podnikatele. Dále se zabývám problematikou vzniku, změny a skončení pracovněprávních vztahů. Zvlášť se věnuji organizačním změnám zaměstnavatele a příjmům ze závislé činnosti včetně zaměstnaneckých benefitů, a to nejen z právního, ale také z ekonomického, účetního a daňového hlediska.

V druhé části představuji společnost Eichenauer, spol. s r. o. a analyzuji její problém. Ten spočívá v plánovaném otevření pobočky, která se bude nacházet v průmyslové zóně poměrně vzdálené od současného výrobního závodu a zároveň sídla podnikatele. Z ekonomického i organizačního hlediska je výhodnější mít veškeré správní i výrobní zázemí pouze v jedné budově. Sloučení závodu a nově vzniklé pobočky by však pro stávající zaměstnance výrobního závodu znamenalo změnu místa výkonu práce a pro podnikatele změnu sídla.

Cílem mé bakalářské práce je seznámit podnikatele s tím, jaké možné právní a ekonomické dopady může taková organizační změna vyvolat. Na závěr se zabývám problematikou zaměstnaneckých benefitů, jako jedním z možných způsobů, jak stimulovat zaměstnance k setrvání v zaměstnání vzhledem ke změně místa výkonu práce. I když je má práce zaměřena na daný problém konkrétní obchodní korporace, věřím, že může pomoci i jiným zaměstnavatelům, kteří se nachází v obdobné situaci.

1 CÍLE A METODIKA PRÁCE

Hlavním cílem mé bakalářské práce je navrhnout podnikateli, jak reagovat na změny ohledně vývoje korporace. Konkrétně jak přizpůsobit řízení s ohledem na vybudování nové pobočky. Seznamuji podnikatele s výhodami centrálního zřízení obchodní korporace, ale také s právními, ekonomickými a dalšími dopady organizačních změn, v právní terminologii označovaných jako přemístění zaměstnavatele. Dílčími cíli je ukázat a také vyčíslit, jaké náklady mohou být s ukončením pracovního poměru z tohoto důvodu spojeny a jak se zaměstnanci jednat, aby k rozvázání pracovněprávního vztahu nemuselo vůbec dojít. Jedním z možných způsobů motivace k setrvání v zaměstnání jsou zaměstnanecké benefity. Ty společnost Eichenauer, s. r. o. v současné době žádné neposkytuje. Tudíž bych ji chtěla seznámit s jejich problematikou obecně a poté navrhnout určitou formu zaměstnanecké výhody včetně její výše a způsobu stanovení tak, aby byla i z daňového hlediska optimální pro zaměstnavatele i zaměstnance.

Zejména pro vypracování teoretické části jsem použila literární rešerši, abych získala ucelený přehled o daném tématu. K rozboru stávající situace obchodní korporace a pro vyvození vhodných závěrů jsem v dalších částech této práce využila metody analýzu, syntézu, srovnávání, idealizaci, dedukci a dotazování. Na základě toho je mým cílem navrhnout podnikateli vhodná řešení.

Literární rešerše je souhrn teoretických východisek, který přináší aktuální pohled na danou problematiku z hlediska současné literatury. Jejím úkolem je vytvořit si ucelený přehled literatury o zadaném tématu (1, str. 3).

Analýza představuje rozbor zkoumaného objektu či situace. Jejím cílem je poznat jednotlivé části složitého celku a fungování určitého systému. Na základě toho pak lze vytvářet různé teoretické předpoklady. *Syntézou* se rozumí sjednocení jednotlivých částí zjištěných při analýze v jeden celek, přičemž jsou sledovány podstatné souvislosti mezi

jednotlivými prvky zkoumaného objektu. Díky syntéze je možné lépe odhadovat vnitřní zákonitosti vývoje určitého jevu (1, str. 5), (2, str. 21).

Srovnávání porovnává různé situace za účelem stanovení jejich shodných nebo rozdílných znaků. Využívá se pro zdůvodnění vlastního stanoviska. *Idealizace* je zjednodušování na základě reálných skutečností, které však v realitě neexistují. *Dedukce* znamená postup od obecného závěru ke konkrétnímu. Pomocí dedukce lze dospět k libovolným závěrům odvozených od jiných platných tvrzení na základě zákonů logiky. *Dotazování* slouží k vyvození nových poznatků pomocí sběru a následné interpretace dat. Lze ho provést prostřednictvím dotazníku nebo rozhovoru. Dotazník umožňuje hromadné získávání údajů pomocí písemných otázek. Rozhovor je založen na verbální komunikaci (1, str. 4–5), (2, str. 21–22), (3, str. 19–20).

1.1 Postupy zpracování

S obchodní korporací Eichenauer, spol. s r. o. jsem přišla poprvé do styku při vykonávání školní praxe na střední škole. Byla jsem zde krátkodobě zaměstnána jako výrobní dělník. Vybrala jsem si tento podnikatelský subjekt také jako předmět zkoumání při vypracovávání několika seminárních prací na vysoké škole a vykonávala jsem zde i odbornou praxi.

Ve společnosti Eichenauer, spol. s r. o. je dlouhodobě zaměstnána má matka jako mzdová účetní a vedoucí personálního oddělení a má sestra na pozici výrobního dělníka. Mám tedy informace jak z prostředí tzv. TH zaměstnanců, tak přímo od výrobních dělníků a mohu pohlížet na problémy podnikatele z více úhlů pohledu.

Při zpracování této práce jsem čerpala především ze svých znalostí o vývoji korporace, z rozhovorů s rodinnými příslušníky, kterých se problémy společnosti přímo dotýkají. Během odborné praxe jsem si vyjednala osobní schůzku s ředitelkou společnosti a nastínila jí cíle své bakalářské práce. Problematika, kterou se chci zabývat, ji zaujala a považuje ji za přínosnou pro její další rozhodování. Díky tomu mi průběžně poskytuje potřebné informace a umožňuje nahlížet do interních dokumentů.

Pro zpracování problematiky pracovního práva v teoretické části jsem vycházela především ze Zákoníku práce v platném znění k 1. 1. 2015 s komentářem. Na pracovněprávní vztahy však dopadá právní úprava i dalších předpisů jako je občanský zákoník, zákony týkající se odvodů pojistného na všeobecné zdravotní pojištění a sociální zabezpečení nebo zákon o daních z příjmů. Důležitým zdrojem byl pro mě také portál Ministerstva práce a sociálních věcí.

Část teoretických východisek tvoří kapitola týkající se odměňování zaměstnanců za výkon závislé činnosti. Pro její zpracování mi velmi pomohla každoročně vycházející publikace Abeceda mzdové účetní, která poskytuje přehled o změnách v aktuálním roce s odkazy na příslušnou právní úpravu. Dále mi byly velkým přínosem rozhovory se mzdovou účetní a vedoucí personálního oddělení zkoumaného subjektu. Z interních dat jsem s pomocí získaných znalostí z teoretické části provedla analýzu problému a na jejím základě navrhla podnikateli řešení.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

Tato část obsahuje především právní úpravu týkající se výkonu závislé práce, souvisejících daní a účtování u podnikatelských subjektů. Každá tato oblast je velmi rozsáhlá a zahrnuje mnohdy další specifika. Pro účely této práce jsem vybrala z mého pohledu to nejdůležitější pro řešení daného problému. Pro jednoznačnost nejprve definuji vybrané pojmy, které budou následně použity v dalších částech této práce. Dále se věnuji problematice pracovněprávních vztahů obecně, zejména pak v souvislosti s organizačními změnami u zaměstnavatele, které mají na podnikatele také ekonomický dopad. Na závěr se věnuji motivaci zaměstnanců prostřednictvím zaměstnaneckých benefitů, konkrétně pak příspěvkům na dopravu.

2.1 Definice vybraných pojmů

Pracovněprávní vztahy jsou právní vztahy, které vznikají při výkonu závislé práce mezi zaměstnanci a zaměstnavateli. Dle § 3 zákoníku práce může být závislá práce vykonávána pouze v základních pracovněprávních vztazích, jimiž jsou:

- pracovní poměr,
- právní vztahy založené dohodami o pracích konaných mimo pracovní poměr (4).

Cílem právní úpravy pracovněprávních vztahů je poskytnout zaměstnavateli nástroje k organizaci a řízení práce a zaměstnanci zajistit standardní podmínky pro výkon práce (5, str. 25).

Závislá práce je vykonávána ve vztahu nadřízenosti zaměstnavatele a podřízenosti zaměstnance. Zaměstnanec tuto práci vykonává osobně, jménem zaměstnavatele a podle jeho pokynů. Jedním ze základních znaků závislé práce je to, že zaměstnavatel přebírá veškerou právní i ekonomickou odpovědnost. Za vykonanou práci zaměstnanci náleží nějaké protiplnění (mzda, plat, odměna). Práce musí být vykonávána na pracovišti zaměstnavatele, případně se strany mohou dohodnout na jiném místě. Za závislou práci

se považuje také agenturní zaměstnávání, kdy pracovní agentura dočasně přiděluje svého zaměstnance k výkonu práce u jiného zaměstnavatele (5, str. 26–33, 449–452).

Sídlo je jedním z identifikačních znaků právnické osoby. Právnická osoba může mít vždy pouze jedno sídlo. To však během své existence může měnit. I se změnou sídla se jedná stále o stejný subjekt a předchozí právní jednání (například dříve uzavřené pracovní smlouvy) tak zůstávají v platnosti (6, str. 69).

Obchodní závod (nebo také jen *závod*) je organizovaný soubor jmění, který umožňuje podnikateli provozování podnikatelské činnosti. Část závodu, která vykazuje hospodářskou a funkční samostatnost se nazývá *pobočkou* (7).

2.1.1 Účastníci pracovněprávních vztahů

Účastníky pracovněprávních vztahů lze rozdělit do dvou skupin. Primárními účastníky pracovněprávních vztahů jsou zaměstnanec a zaměstnavatel. Tito účastníci mezi sebou činí jednotlivé právní úkony (například uzavírají pracovní smlouvu). Sekundárními účastníky se rozumí ostatní subjekty, které se nějakým způsobem zabývají vzájemnými vztahy primárních účastníků. Mezi ně patří agentury práce, úřad práce nebo zástupci zaměstnanců (8, str. 14–15).

Zaměstnanec definuje zákoník práce jako fyzickou osobu, která se zavázala k výkonu závislé práce v základním pracovněprávním vztahu. Zaměstnancem může být pouze osoba svéprávná, tj. schopná samostatně právně jednat (nabývat práva a zavazovat se k povinnostem). Plně svéprávným se člověk stává zletilostí, v České republice to znamená dosažením 18. roku věku. Závislou práci mohou vykonávat i osoby před dosažením této věkové hranice. Zaměstnávání nezletilých je specifická oblast, která není předmětem této práce (5, str. 38–40), (9, str. 60).

Zaměstnavatelem je na druhé straně osoba, pro kterou se fyzická osoba zavázala k výkonu závislé práce. Může jím být jak osoba právnická, tak fyzická. Právnickou osobu definuje občanský zákoník jako organizovaný útvar, o kterém zákon stanoví, že

má právní osobnost (je způsobilý mít práva a povinnosti). Mezi takové zaměstnavatele patří zejména obchodní korporace, státní podniky, příspěvkové organizace, banky, ale také obce a různé profesní komory. Zaměstnavateli – fyzickými osobami mohou být například podnikatelé provozující živnost podle živnostenského nebo jiného zákona. Fyzická osoba však může zaměstnávat i pouze pro svou vlastní potřebu, aniž by vykonávala nějakou výdělečnou činnost (5, str. 41–42), (10, str. 18).

2.2 Pracovní poměr

Jedním ze základních pracovněprávních vztahů je pracovní poměr. Ten vzniká nejčastěji na základě uzavření *pracovní smlouvy*. V jistých případech obsazení pracovního místa předchází volba. Samotným zvolením však pracovní poměr nevzniká, je pouze předpokladem pro sjednání pracovní smlouvy. Druhou možností je *jmenování*. Jmenováním se zakládá pracovní poměr v případech stanovených zvláštním právním předpisem. Problematika jmenování je pro účely této práce nepodstatná (5, str. 73), (10, str. 45).

2.2.1 Pracovní smlouva

Pracovní smlouvu je nezbytné uzavřít nejpozději v den nástupu do práce (tedy v den vzniku pracovního poměru), a to před započatím výkonu práce zaměstnancem. Pracovní smlouva musí být uzavřena vždy písemně. Dle občanského zákoníku je písemná forma závazná i pro jakoukoliv její změnu. Musí být vyhotovena minimálně ve dvou exemplářích, z nichž každá strana obdrží jeden. Obsah pracovní smlouvy není vymezen žádným právním předpisem. Jedinými povinnými náležitostmi, které stanoví zákoník práce, jsou:

- druh práce,
- místo výkonu práce,
- den nástupu do práce (9, str. 172), (10, str. 48–49).

Zaměstnavatel je však povinen zaměstnance písemně informovat o dalších právech a povinnostech, které z uzavřeného pracovního poměru vyplývají. Může tak učinit prostřednictvím pracovní smlouvy nebo také pomocí nějakého jednostranného opatření (například vnitřního předpisu). Zde je důležité si uvědomit rozdíl v právní závaznosti. Pracovní smlouva je dvoustranným právním jednáním. Veškeré změny tedy vyžadují souhlas obou stran, zatímco jednostranné informace o pracovních podmínkách mohou být zaměstnavatelem měněny i bez souhlasu zaměstnance (5, str. 85–87).

Další informace ohledně pracovního poměru zahrnují mimo údajů o dovolené, výpovědních dobách, pracovní době, odměňování, případně údajů o kolektivních smlouvách, bližší označení druhu a místa výkonu práce. Místem výkonu práce nemusí být pouze sídlo zaměstnavatele. Může být vymezeno širěji (například Jihomoravský kraj, území České republiky) nebo lze sjednat i více míst výkonu práce. Součástí pracovní smlouvy může být dále sjednání zkušební doby, konkurenční doložky, doby, na kterou je pracovní poměr uzavřen (pracovní poměr na dobu určitou), ujednání o podmínkách vysílání zaměstnance na pracovní cesty, dohoda o odpovědnosti a podobně (11, str. 38–39).

2.2.2 Výpovědní doba

Zjednodušeně lze říci, že výpovědní dobou se rozumí časový úsek mezi podáním výpovědi a skončením pracovního poměru, v němž pracovní poměr nadále trvá. Bez ohledu na to, zda byla výpověď dána zaměstnancem nebo zaměstnavatelem, činí výpovědní doba minimálně dva měsíce, ale písemným ujednáním ji lze prodloužit. Maximální délka není zákoníkem práce nijak omezena. Začíná běžet od prvního dne kalendářního měsíce následujícího po doručení výpovědi druhé straně. Končí uplynutím posledního dne příslušného kalendářního měsíce (5, str. 116–117), (9, str. 193).

Jednou z výjimek z tohoto pravidla je *hromadné propouštění*. Pracovní poměr hromadně propouštěného zaměstnance může skončit výpovědí nejdříve po uplynutí 30 dnů ode dne doručení písemné zprávy zaměstnavatele o hromadném propouštění příslušné krajské pobočce Úřadu práce. Zákoník práce se tak snaží zajistit, aby

zaměstnavatel s Úřadem práce komunikoval a včas plnil své povinnosti. Zaměstnanec se práva na případném prodloužení pracovního poměru může vzdát (5, str. 142–143).

2.2.3 Zkušební doba

Zaměstnavatel se se zaměstnancem mohou dohodnout na tzv. zkušební době, během které mohou obě strany ukončit pracovní poměr bez výpovědní doby, z jakéhokoli důvodu nebo i bez udání důvodu. Délka zkušební doby nesmí být delší než tři měsíce (u vedoucích zaměstnanců než šest měsíců). V případě, že je pracovní poměr uzavřen na dobu určitou, nesmí její délka přesahovat polovinu sjednané doby. Zkušební doba musí být sjednána písemně, nejpozději v den vzniku pracovního poměru. Nelze ji dodatečně sjednávat ani prodlužovat (5, str. 82–83), (11, str. 54–55).

2.2.4 Pracovní poměr na dobu určitou

V pracovní smlouvě lze také určit dobu trvání pracovního poměru. Tato doba nemusí být vymezena pouze přesným datem (např. od 1. 1. 2015 do 31. 12. 2016), ale vždy musí být uvedena způsobem nepřipouštějícím pochybnosti o tom, kdy pracovní poměr skončí. Doby určitou lze vyjádřit také uvedením:

- časového úseku (např. na 2 roky),
- provedení určité práce (např. do doby dokončení zakázky),
- doby trvání překážky v práci jiného zaměstnance (např. po dobu trvání mateřské dovolené) (6, str. 164–165), (9, str. 173).

V případě, že doba takto určena není, má se za to, že je pracovní poměr uzavřen na dobu neurčitou. Sjednávání pracovního poměru na dobu určitou přináší zaměstnavateli tu výhodu, že se vyhne obtížnějšímu jednostrannému ukončení pracovního poměru. Pokud pracovní poměr neskončí jiným způsobem dříve, končí uplynutím sjednané doby. Právní úprava se v zájmu zaměstnance proto snaží jejich sjednávání, znovusjednávání (tzv. řetězení) a prodlužování omezit. Omezení spočívá v délce trvání maximálně na tři roky a četnosti opakování, respektive prodlužování. Pracovní poměr

na dobu určitou může být prodloužen nebo znovu uzavřen nejvýše dvakrát, přičemž se k předchozímu pracovnímu poměru nepřihlíží v případě, že od jeho skončení uplynula doba tří let (4), (6, str. 165).

2.3 Změna pracovního poměru

Jak již bylo uvedeno, pracovní smlouva je dvoustranným právním jednáním. Změnit její obsah je tedy možné, pouze dohodnou-li se obě smluvní strany (zaměstnavatel i zaměstnanec), přičemž tato dohoda musí být vždy písemná. Pro potřeby této práce se budu věnovat pouze změnám týkajících se místa výkonu práce (5, str. 93).

2.3.1 Přeložení

Podmínky pro přeložení upravuje zákoník práce v § 43 odst. 1: *„Přeložit zaměstnance k výkonu práce do jiného místa, než bylo sjednáno v pracovní smlouvě, je možné pouze s jeho souhlasem a v rámci zaměstnavatele, pokud to nezbytně vyžaduje jeho provozní potřeba“* (4). Je zde opět kladen důraz na nutný souhlas zaměstnance. Z tohoto ustanovení také vyplývá, že pro posouzení, zda se jedná o změnu pracovního poměru, je zásadní vymezení místa výkonu práce v pracovní smlouvě. Pokud je místo výkonu práce sjednáno např. „Brno“, tak v případě, že se zaměstnavatel bude stěhovat v rámci města Brna, nedochází ke změně v pracovní smlouvě. Zaměstnavatel je tak oprávněn požadovat po zaměstnanci výkon práce na kdekoliv ve sjednaném městě (5, str. 102), (11, str. 40).

2.3.2 Pracovní cesta

Souhlas zaměstnance je nutný i v případě, že se jedná o změnu dočasnou. To souvisí například s vysíláním zaměstnance na pracovní cesty. Délka trvání, četnost vysílání, ani vzdálenost od pravidelného pracoviště není právním předpisem nijak omezena. Výkon práce mimo místo sjednané v pracovní smlouvě nesmí mít trvalý charakter, neboť by se jednalo o změnu obsahu pracovního poměru. Zákoník práce délku trvání omezuje slovy

„na dobu nezbytné potřeby“. Dohoda o vysílání zaměstnance na pracovní cestu může být součástí pracovní smlouvy nebo například samostatným dodatkem. Lze ji uzavírat i zvlášť pro každou pracovní cestu. Zákon v tomto případě neukládá povinnost písemné formy. Může být tedy platně uzavřena také ústně či konkludentně (tzn. nastoupením a vykonáním pracovní cesty) (5, str. 101), (6, str. 176–177).

2.4 Skončení pracovního poměru

Zákoník práce stanovuje způsoby ukončení pracovního poměru taxativně. To znamená, že jiným způsobem to učinit nelze. Na základě právních jednání učiněných smluvními stranami (zaměstnancem či zaměstnavatelem) může pracovní poměr skončit *dohodou*, *výpovědí*, *okamžitým zrušením*, nebo *zrušením ve zkušební době*. Pracovní poměr dále končí na základě právních událostí, které nejsou závislé na vůli smluvních stran, tj. uplynutím sjednané doby, smrtí, na základě soudního nebo správního rozhodnutí. Pro potřeby této práce je stěžejní ukončení pracovního poměru dohodou, výpovědí, uplynutím sjednané doby a zrušením ve zkušební době (6, str. 185).

2.4.1 Dohoda o rozvázání pracovního poměru

Dohoda je jako jediný z možných způsobů skončení pracovního poměru dvoustranným právním jednáním. Je tedy nezbytná vůle obou stran a pracovní poměr pak končí dnem, který je jimi v dohodě sjednán. Dohoda musí být uzavřena písemně, přičemž každá smluvní strana obdrží jedno vyhotovení. Může být uzavřena jak z podnětu zaměstnance, tak z podnětu zaměstnavatele. Ukončit pracovní poměr tímto způsobem lze z jakéhokoli důvodu nebo se důvod v dohodě nemusí uvádět vůbec. Jeho uvedení má právní smysl především pro zaměstnance. Z určitých zákonem stanovených důvodů mu totiž vzniká nárok na vyplacení odstupného. Od závažnosti důvodu se také odvíjí případná výše podpory v nezaměstnanosti (5, str. 110–112), (6, str. 187–188), (8, str. 22–23).

Zvláštním typem dohody je *dohoda o ukončení pracovního poměru z organizačních důvodů*. Ve své podstatě se od ostatních dohod neliší. Rozdíl spočívá v tom, že ji může navrhnout pouze zaměstnavatel. V návrhu musí uvést důvod, jenž se váže na organizační změnu. Organizační důvody v dohodě jsou shodné s důvody pro podání výpovědi zaměstnavatelem vymezenými v § 52 zákoníku práce v písmenech a) až c), tj. rušení či přemístění zaměstnavatele nebo jeho části a nadbytečnost zaměstnance. V důsledku toho má zaměstnanec ze zákona nárok na výplatu odstupného (8, str. 31).

2.4.2 Výpověď z pracovního poměru

Výpověď může být podána jak ze strany zaměstnance, tak zaměstnavatele. Jedná se vždy o jednostranné právní jednání, jehož platnost nevyžaduje souhlas či jiné vyjádření druhé smluvní strany. To je také důvodem, proč jsou s výpovědí spojeny další zákonem stanovené povinnosti. Stejně jako všechny způsoby skončení pracovního poměru i výpověď vyžaduje písemnou formu. Zaměstnanec může podat výpověď z jakéhokoli důvodu, nebo důvod (na rozdíl od zaměstnavatele) nemusí uvádět vůbec. Zaměstnavatel je v tomto směru omezen pouze na důvody stanovené taxativně zákoníkem práce v § 52. Zaměstnavatel musí také dostatečně popsat skutečnosti, ze kterých důvod výpovědi vyplývá, a nemohlo tak dojít k jejich záměně. Pracovní poměr končí uplynutím výpovědní doby, které jsem se věnovala v kapitole 2.2.2 (4), (5, str. 113–114), (6, str. 189–190).

Obecně lze důvody pro podání výpovědi zaměstnavatelem rozdělit do tří okruhů: organizační změny zaměstnavatele, zdravotní stav zaměstnance a chování zaměstnance (nesplňování požadavků, porušování povinností). Pro účely této práce je stěžejní prvně zmíněný okruh. Konkrétně se budu zabývat dvěma organizačními důvody, a to přemístěním zaměstnavatele a nadbytečností zaměstnance. K ukončení pracovního poměru z důvodu *přemístění zaměstnavatele* dochází například v situaci, kdy zaměstnavatel stěhuje svou pobočku, a stávající zaměstnanci nejsou ochotni na nové pracoviště dojíždět. Vzdálenost mezi těmito dvěma místy není rozhodující, vždy se ale musí jednat o přemístění mimo místo výkonu práce sjednané v pracovní smlouvě. *Nadbytečnost* vychází z vnitřních organizačních změn u zaměstnavatele (například

změny technického vybavení, snížení stavu zaměstnanců za účelem zvýšení efektivnosti práce). Rozhodnutí, který ze zaměstnanců je nadbytečný, závisí zcela na zaměstnavateli, ale musí zde existovat skutečná příčinná souvislost mezi organizační změnou a nadbytečností zaměstnance. Dojde-li k organizační změně dříve než ke skončení pracovního poměru a zaměstnavatel v průběhu výpovědní doby nemůže umožnit zaměstnanci výkon práce, jedná se o překážku na straně zaměstnavatele podle § 208 zákoníku práce. Zaměstnanci v takovém případě přísluší náhrada mzdy ve výši průměrného výdělku (5, str. 119), (6, str. 194–195), (8, str. 48–51).

Pokud zaměstnavatel v období 30 kalendářních dnů ukončí pracovní poměr výpovědí, popřípadě dohodou, z organizačních důvodů uvedených v § 52 písm. a) až c) zákoníku práce s více zaměstnanci, musí si dát pozor, zda se nejedná o hromadné propouštění. Za *hromadné propouštění* je považováno ukončení pracovních poměrů v uvedeném časovém rozsahu s nejméně:

- a) 10 zaměstnanci v případě, že zaměstnává 20 až 100 zaměstnanců,
- b) 10 % zaměstnanců v případě, že zaměstnává více než 100, ale méně než 300 zaměstnanců,
- c) 30 zaměstnanci v případě, že zaměstnává více než 300 zaměstnanců (9, str. 198).

Při hromadném propouštění musí zaměstnavatel plnit zákonem stanovené povinnosti jednak vůči zaměstnancům a jednak vůči místně příslušné krajské pobočce Úřadu práce. Nesplnění těchto povinností nemá za následek neplatnost rozvázání pracovního poměru. Může však mít vliv například na délku trvání pracovního poměru, jak jsem uvedla v kapitole 2.2.2 Výpovědní doba (6, str. 220), (12).

Všichni hromadně propouštění zaměstnanci musí být nejpozději 30 dnů předem zaměstnavatelem písemně informováni o jeho záměru. Konkrétně o:

- důvodech hromadného propouštění,
- celkovém počtu propouštěných zaměstnanců a jejich profesním složení,
- počtu a profesním složení všech zaměstnanců, kteří jsou u zaměstnavatele zaměstnáni,
- období, v němž se má hromadné propouštění uskutečnit,
- hlediscích pro výběr zaměstnanců, kteří mají být propuštěni,
- odstupném, popřípadě dalších právech propouštěných zaměstnanců (4), (8, str. 81).

Současně je zaměstnavatel povinen o těchto skutečnostech informovat také místně příslušnou krajskou pobočku Úřadu práce, přičemž jí písemnou zprávu o svém rozhodnutí o hromadném propouštění musí prokazatelně doručit. O dni doručení pak informuje své zaměstnance (4), (5, str. 141).

2.4.3 Zákonné odstupné

Ať je pracovní poměr ukončen z organizačních důvodů výpovědí nebo dohodou, váže se na tyto důvody (uvedené v § 52 písm. a) až c) zákoníku práce) nárok zaměstnance na odstupné. Lze to chápat jako určité odškodnění za ztrátu zaměstnání. Jeho zákonem stanovená minimální výše (lze sjednat i vyšší) se v těchto případech odvíjí od délky doby trvání pracovního poměru u zaměstnavatele (5, str. 147–148), (6, str. 227).

Tab. 1: Výše odstupného dle doby trvání pracovního poměru. (6, str. 227)

Doba trvání pracovního poměru	Minimální výše odstupného
méně než 1 rok	1násobek průměrného výdělku
alespoň 1 rok a méně než 2 roky	2násobek průměrného výdělku
alespoň 2 roky	3násobek průměrného výdělku

Ze zákona je zaměstnavatel povinen odstupné vyplatit v nejbližším termínu pro výplatu mzdy následujícím po skončení pracovního poměru. Strany se však mohou písemně dohodnout i na výplatě v den skončení pracovního poměru nebo na pozdějším termínu. Odstupné, na které vznikl zaměstnanci nárok ze zákona, se nezahrnuje do vyměřovacího základu pro výpočet pojistného na zdravotní pojištění ani sociální zabezpečení, a to bez ohledu na jeho výši. To platí jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele. Je však předmětem daně z příjmů fyzických osob ze závislé činnosti (8, str. 95), (9, str. 203), (12), (13, str. 364, 428).

2.5 Dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr

Přestože zákoník práce preferuje pracovní poměr, vznikají základní pracovněprávní vztahy také na základě uzavření dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr – *dohody o provedení práce* nebo *dohody o pracovní činnosti*. Na výkon práce konané na základě uvedených dohod se vztahuje stejná právní úprava jako pro výkon práce v pracovním poměru mimo oblasti uvedené v § 77 odst. 2 zákoníku práce. Pro účely této práce je důležité, že ustanovení týkající se pracovního poměru pro tyto dohody neplatí, pokud se jedná o odstupné, odměňování a skončení pracovního poměru (13, str. 64).

Zda výkon práce zajistit pracovním poměrem, nebo dohodami, závisí pouze na zaměstnavateli. Neplatí zde ani tzv. zákaz řetězení jako u pracovního poměru uzavřeného na dobu určitou. Tyto dohody lze tedy sjednávat a prodlužovat libovolně. Zákon předepisuje podmínky pouze v oblasti časového omezení práce. Pracovněprávní vztah může být zrušen mimo jiné písemnou výpovědí z jakéhokoliv důvodu nebo i bez uvedení důvodu, a to jak ze strany zaměstnance, tak ze strany zaměstnavatele. Výpovědní doba pak činí 15 dní a začíná dnem doručení výpovědi druhé straně (5, str. 161), (11, str. 91), (14, str. 426).

2.6 Příjmy ze závislé činnosti

Podle zákoníku práce je nepřípustné vykonávat závislou práci v pracovněprávním vztahu bez úplaty. Stejně opačně platí, že mzda, plat i odměna z dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr jsou podmíněny výkonem práce. O platu hovoříme v situaci, kdy je zaměstnavatelem například stát, územně samosprávný celek nebo státní fond. Zkoumaným zaměstnavatelem je obchodní korporace. Problematikou platů se proto v této práci nebudu zabývat. V zákonem stanovených případech přísluší zaměstnanci plnění také za objektivně neodpracovaný čas, a to ve formě náhrady mzdy. Povinnost vyplácet zaměstnanci náhradu mzdy ukládá zákoník práce zaměstnavateli například při překážkách v práci (jak na straně zaměstnavatele, tak na straně zaměstnance), za čerpanou dovolenou, za svátek, který připadne na pracovní den a další. U jednotlivých situací zákon stanoví i její výši, která vychází zpravidla z průměrného výdělku. Existují však ještě další plnění poskytovaná zaměstnavatelem zaměstnanci v souvislosti se zaměstnáním. Těmi jsou například cestovní náhrady, odstupné nebo zaměstnanecké benefity (11, str. 162), (13, str. 149–150).

Za cestovní náhrady jsou považovány zejména náhrady, které poskytuje zaměstnavatel zaměstnancům při pracovní cestě mimo pravidelné pracoviště. Na pracovní cestě v rámci České republiky zaměstnanci přísluší náhrada prokázaných jízdních výdajů (jízdenek na dopravu hromadnými dopravními prostředky, spotřebovaných pohonných hmot), eventuálně náhrada za použití silničního motorového vozidla, dále stravné, náhrada prokázaných výdajů za ubytování a nutných vedlejších výdajů (například parkovacích poplatků) (13, str. 115–117), (15, str. 223).

Částka, která bude zaměstnanci skutečně vyplacena, závisí ještě na srážkách z těchto příjmů. Právní úprava uvedená v zákoníku práce označuje tyto srážky souhrnně jako „srážky ze mzdy“, ale pojem „mzda“ v tomto případě zahrnuje také:

- odměny z dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr,
- náhrady mzdy,
- odměny za pracovní pohotovost,

- odstupné,
- peněžitá plnění věrnostní nebo stabilizační povahy,
- odměny podle § 224 odst. 2, kterým se budu dále věnovat v kapitole 2.9 Zaměstnanecké benefity (5, str. 276).

Zaměstnavatel realizuje srážky z příjmů zaměstnance na základě zákonné povinnosti nebo dohody se zaměstnancem. Podle zákoníku práce je zaměstnavatel povinen provést srážky ze mzdy zaměstnance k úhradě:

- pojistného na všeobecné zdravotní pojištění
- pojistného na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti,
- daně z příjmů fyzických osob ze závislé činnosti (5, str. 177).

Přestože se jedná o srážky z příjmů zaměstnance, v některých případech se stávají nákladem zčásti také pro zaměstnavatele. Mezi takové srážky patří uvedené pojistné. Celková výše pojistného na *zdravotní pojištění* činí 13,5 % z vyměřovacího základu za rozhodné období. Pojistné je hrazeno zaměstnancem zákonnou srážkou z příjmu pouze z jedné třetiny. Zbývající dvě třetiny (tj. 9 %) hradí za své zaměstnance zaměstnavatel. Pojistné na *sociální zabezpečení a příspěvek na státní politiku zaměstnanosti* pro zaměstnavatele znamená náklad ve výši 25 % z vyměřovacího základu za rozhodné období, sazba pro zaměstnance činí 6,5 %. V obou případech lze zjednodušeně říci, že vyměřovacím základem je úhrn příjmů zaměstnance ze závislé činnosti, které mu zaměstnavatel zúčtoval v souvislosti se zaměstnáním, a které jsou předmětem daně z příjmů fyzických osob a nejsou od této daně osvobozeny. Existují určité příjmy, které ačkoli splňují podmínky pro započtení do vyměřovacího základu, se do něj nezahrnují. Mezi ně patří například odstupné, na které vznikl zaměstnanci nárok ze zákona nebo náhrady cestovních výdajů do výše stanovené zákoníkem práce. Rozhodným obdobím je zpravidla kalendářní měsíc (13, str. 317–440).

Základem *daně z příjmů fyzických osob ze závislé činnosti* je úhrn všech zúčtovaných nebo vyplacených příjmů ze závislé činnosti zvýšených o částky ve výši odpovídající pojistnému na veřejné zdravotní pojištění a na sociální zabezpečení, které je z těchto

příjmů povinen hradit zaměstnavatel. Zákon o daních z příjmů dále stanoví, jaké příjmy předmětem této daně naopak nejsou nebo jsou od ní osvobozeny. Zaměstnavatel jakožto plátce v průběhu roku z příjmu zaměstnance každý měsíc srazí a odvede zpravidla 15% zálohu na daň. Z tohoto titulu zaměstnavateli žádný náklad nevzniká (16, str. 55), (17).

2.7 Zúčtování se zaměstnanci

Pohledávky a závazky k zaměstnancům z pracovněprávních vztahů evidují podnikatelské subjekty na účtech účtové skupiny 33 – *Zúčtování se zaměstnanci a institucemi*. V této skupině zachycuje především účetní případy týkající se odměňování zaměstnanců, tedy účtování mezd a s nimi souvisejících odvodů. Základní postupy účtování upravuje Český účetní standard č. 017 – *Zúčtovací vztahy* v souladu se zákonem č. 563/1991 Sb., o účetnictví a vyhláškou č. 500/2002 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení tohoto zákona pro účetní jednotky, které jsou podnikateli účtujícími v soustavě podvojného účetnictví (15, str. 120), (18, str. 86).

Tab. 2: Měsíční účtování mzdy. (15, str. 121–122)

Účetní případ	MD	D
Hrubá mzda zaměstnance	521	331
Vyúčtovaná srážka na úhradu ZP hrazeného zaměstnancem	331	336
Vyúčtovaná srážka na úhradu SP hrazeného zaměstnancem	331	336
Vyúčtovaná srážka na úhradu zálohy na daň z příjmů ze závislé činnosti zaměstnance	331	342
Ostatní srážky ze mzdy zaměstnance	331	379
Předpis pojistného na SP hrazeného zaměstnavatelem	524	336
Předpis pojistného na ZP hrazeného zaměstnavatelem	524	336
Výplata čisté mzdy zaměstnanci na bankovní účet	331	221
Úhrada pojistného na ZP zdravotní pojišťovně	336	221
Úhrada pojistného na SP okresní správě sociálního zabezpečení	336	221
Úhrada daně z příjmů ze závislé činnosti finančnímu úřadu	342	221
Úhrada ostatních srážek ze mzdy zaměstnance třetí straně	379	221

Účet 331 – *Zaměstnanci* slouží k evidenci dluhů z pracovněprávních vztahů, včetně zúčtování srážek, které je zaměstnavatel povinen ať už ze zákona nebo na základě dohody se zaměstnancem provést. Za výkon závislé práce zaměstnanci náleží mzda, plat nebo odměna. Tato skutečnost pro zaměstnavatele znamená závazek vůči zaměstnanci, který účtuje na straně Dal tohoto účtu souvztažně se zápisem na účet 521 – *Mzdové náklady*. Na straně MáDáti účtu 521 se evidují nejen mzdy, ale všechny peněžní i nepeněžní nároky zaměstnanců na základě pracovněprávních vztahů, a to zásadně v hrubých částkách. Tyto náklady jsou pro podnikatele obecně daňově uznatelné (4), (15, str. 121, 225).

Závazek zaměstnavatele vůči zaměstnanci na účtu 331 se snižuje o srážky pojistného na všeobecné zdravotní pojištění a na sociální zabezpečení, které je povinen hradit sám zaměstnanec. Současně ale vzniká zaměstnavateli povinnost toto pojistné do 20. dne následujícího kalendářního měsíce odvést na bankovní účet příslušné zdravotní pojišťovny a okresní správy sociálního zabezpečení. Pro tyto instituce se vede analytická evidence k pasivnímu účtu 336 – *Zúčtování s institucemi sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění*. Další srážkou z příjmů zaměstnance, kterou je zaměstnavatel povinen provést bez ohledu na vůli zaměstnance, je daň z příjmů fyzických osob ze závislé činnosti. Ta se účtuje jako snížení závazku zaměstnavatele vůči zaměstnanci (MD 331) souvztažně se vznikem závazku vůči místně příslušnému finančnímu úřadu na straně Dal účtu 342 – *Ostatní přímé daně*. O ostatních srážkách z mezd zaměstnanců, například o výživném, spoření a podobně, se pak účtuje prostřednictvím účtu 379 – *Jiné dluhy* (13, str. 345, 440), (15, str. 158).

Celkovou výši pojistného na všeobecné zdravotní pojištění, na sociální zabezpečení a příspěvek na státní politiku zaměstnanosti, kterou je zaměstnavatel povinen odvést za své zaměstnance hradí zčásti také zaměstnavatel. Tato část pro něj představuje náklad účtovaný na straně MáDáti účtu 524 – *Zákonné sociální pojištění*. O náklad daňově uznatelný se jedná pouze v případě, že pojistné bylo zaplaceno do konce měsíce následujícího po uplynutí zdaňovacího období. Plátcem pojistného je zaměstnavatel. To znamená, že na příslušné bankovní účty institucí sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění odvádí pojistné hrazené jak jím samotným, tak zaměstnancem. Své závazky

musí vyrovnat také s místně příslušným finančním úřadem, které v souvislosti s účtováním daně z příjmů svých zaměstnanců eviduje na účtu 342 (13, str. 442–443), (15, str. 227), (17).

2.8 Organizační změny

Každý podnikatelský subjekt pod vlivem jak vnitřních, tak vnějších faktorů podléhá vývoji. Pro dosahování cílů korporace je tak potřeba přijímat racionalizační opatření. Tím mohou být mimo jiné organizační změny. Před podnikatele se pak často staví i rozhodnutí, zda se „sloučit nebo rozdělit?“. Reorganizace může mít řadu příčin. Z dlouhodobého hlediska se může jednat o zvětšování velikosti závodu v důsledku měnící se poptávky (požadavků zákazníků), které má za následek rozšíření výroby či nabízeného sortimentu. Dalším důvodem může být pokles zisku, aniž by se snižoval objem prodeje. Klesající ekonomická výkonnost vede většinou k centralizaci v zájmu úspor spojených s omezením nákladů a posílení kontroly. Ke změnám dochází také pod vlivem nedostatků dosavadního organizačního uspořádání a s tím spojené nedostatečné efektivity (19, str. 133–135).

Pro spojování existuje řada motivů. Jedním z nich je také motiv *synergický*. V moderním managementu lze synergii interpretovat jako důsledek spolupráce dvou či více podsystémů, kde nově vzniklý efekt této kooperace je větší, než kdyby podsystémy fungovaly odděleně. Synergickým efektem se tedy rozumí výsledek vzájemného působení mezi podsystémy. V případě pozitivní synergie platí zásada, že celek je více než součet jeho částí. Symbolicky ji lze vyjádřit jako $2 + 2 = 5$. Samozřejmě i zde platí, že některé důsledky mohou být také negativního charakteru (20, str. 290–291).

2.8.1 Cíle organizačních změn

Změny v organizačním uspořádání, ke kterým vedení korporace hodlá přistoupit, by měly mít jasné opodstatnění. Většina z nich vede ke snižování nákladů, některé vedou ke zvyšování výnosů (tržeb), udržení stability a rozvoji obchodní korporace. Tyto cíle spolu často vzájemně úzce souvisí. Konkrétně jimi může být například:

- realizovat dlouhodobé plány rozvoje,
- (pružněji) reagovat na změny tržních podmínek,
- posílit koordinaci pracovních činností,
- zhospodárnit procesy řízení a výroby,
- zvýšit rychlost komunikace a tím i rozhodování,
- odstranit nepotřebné (neopodstatněné či duplicitní) prvky firemní struktury,
- společně zajišťovat některé činnosti,
- vzájemně sdílet zdroje,
- zvýšit objem výroby a prodeje,
- zvýšit produktivitu práce,
- zlepšit kapacitní využití zdrojů,
- snížit velikost pojistných zásob (19, str. 135–136), (20, str. 97, 208, 296).

Do hodnocení efektů je také nutné zahrnout časové hledisko. Dílčí efekty se mohou v průběhu času měnit. Z krátkodobého pohledu se sloučení může zdát nevýhodné, ale po dosažení určitého časového horizontu začne být atraktivní. Na základě toho se zpravidla vytváří jak *dlouhodobý* plán vycházející z dlouhodobého cíle představujícího rozvoj korporace, tak *krátkodobý* plán obsahující kroky nezbytné pro dosažení dílčích cílů, které je zapotřebí provést v horizontu šesti až dvanácti měsíců (19, str. 141), (20, str. 293).

2.8.2 Komunikace se zaměstnanci

Vedle efektů organizačních změn je potřeba brát v potaz rovněž jejich omezení. Ta nemusí být pouze finančního nebo technologického charakteru. Mohou spočívat také

v názorech současných členů (zaměstnanců, manažerů) subjektu a jejich ochotě ke změnám. Proto by měla být reorganizace realizována až poté, co je objasněno, že plánovaný krok je nezbytný a správný. Kvůli nedostatečné informovanosti mohou zaměstnanci vyvozovat mylné domněnky, což může vyvolat neklid a vést k poklesu jejich motivace a loajality. Proto je třeba jasně vysvětlit negativní důsledky, které by pokračování současného stavu přineslo a zdůraznit výhody navrhovaných změn (19, str. 137–144).

Právo na informace a projednání mají zaměstnanci i dle zákoníku práce. Zaměstnavatel je povinen zaměstnance informovat mimo jiné také o ekonomické a finanční situaci korporace, o pravděpodobném vývoji podnikatelské činnosti a o základních otázkách pracovních podmínek. Dále je povinen s nimi projednat zamýšlené strukturální změny, racionalizační nebo organizační opatření, případně také opatření v souvislosti s hromadným propouštěním (4).

Snaha zajistit změnám přijetí by měly projekt reorganizace provázet už od začátku. Komunikace se zaměstnanci by neměla být podceňována. I ten nejlepší plán ztrácí efekt, nepodaří-li se dosáhnout jeho podpory. Co nejdříve poté, co vedení rozhodne o chystané reorganizaci, je vhodné svolat shromáždění s co největším okruhem zaměstnanců. Prohlášení týkající se plánu změn by měl provést nejvyšší představitel subjektu a společně s podporou vedoucího týmu, který transformaci řídí, vysvětlit celkový plán změn. Dále by měla následovat otevřená diskuze, kde se zaměstnanci budou moci k dané situaci vyjádřit, klást otázky, popřípadě přijít s vlastními návrhy řešení (19, str. 137–145).

Odpor ke změnám pramení z běžných příčin, jako jsou obavy ze ztráty zaměstnání, nespokojenosti s novou situací nebo neporozumění potřebám změn. Pokud ani po této schůzi zaměstnavatel nedosáhne podpory ze strany zaměstnanců, ale zároveň nechce přistoupit k jejich propouštění, je třeba zvážit různé formy motivace. Významným nástrojem v této oblasti jsou zaměstnanecké benefity (19, str. 144–146).

2.9 Zaměstnanecké benefity

Pokud zaměstnavatel poskytuje zaměstnanci plnění, ať už peněžité či nepeněžité povahy, která nejsou poskytována za vykonanou práci, nejedná se o mzdu ani odměnu z dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr, nýbrž o takzvané benefity. Pro rozlišení, zda určité plnění je či není mzdou (odměnou z dohody), není rozhodující jeho pojmenování, ale to, zda se váže na výkon práce, či je poskytováno pouze v souvislosti se zaměstnáním. Plnění poskytovaná zaměstnancům nad rámec sjednané mzdy přispívají k jejich motivaci a spokojenosti s pracovními podmínkami. Správně zvolené zaměstnanecké výhody společně se správně zvoleným systémem odměňování přispívají ke zvýšení konkurenceschopnosti zaměstnavatele na trhu práce a udržení loajality stávajících zaměstnanců (13, str. 95), (21, str. 15).

V rámci vytváření příznivých pracovních podmínek může zaměstnavatel poskytnout péči ve větším rozsahu, než ho odměnit pouze za vykonanou práci. Tato možnost je přímo uvedena v § 224 odst. 2 zákoníku práce. Z použitého slova „zejména“ vyplývá, že se jedná o demonstrativní výčet. Zákoník práce, založený na filozofii „co není zakázáno, je dovoleno“, tak umožňuje zaměstnavateli poskytovat nadlimitní plnění a plnění ve formě zaměstnaneckých benefitů de facto jakéhokoliv druhu. Jejich zakotvení nemusí být obsahem pouze vnitřního předpisu zaměstnavatele nebo kolektivní smlouvy (hromadných dokumentů upravujících pracovní podmínky všech zaměstnanců), ale také pracovní, popřípadě jiné individuální smlouvy uzavřené se zaměstnancem. Při individuálním sjednávání pracovních podmínek a práv s vybranými zaměstnanci však zaměstnavatel musí obzvláště dbát na dodržení zásady rovného zacházení a zákaz diskriminace (5, str. 367), (13, str. 33–35), (21, str. 22).

Optimální zaměstnanecké benefity jsou takové, které jsou na straně *zaměstnance* osvobozeny od daně z příjmů ze závislé činnosti a nezahrnují se do vyměrovacího základu pro výpočet pojistného na zdravotní pojištění a sociální zabezpečení a současně

jsou na straně *zaměstnavatele* daňově uznatelným nákladem, který snižuje základ daně z příjmů. U zaměstnance mohou nastat tyto varianty, kdy benefity jsou:

- zdaňovány daní z příjmů ze závislé činnosti,
- osvobozeny od daně z příjmů ze závislé činnosti,
- zahrnovány nebo nezahrnovány do vyměřovacího základu zaměstnance pro stanovení odvodu pojistného na sociální a zdravotní pojištění (21, str. 16).

Z pohledu zaměstnavatele mohou být poskytovány:

- na vrub daňově uznatelných nákladů,
- na vrub daňově neuznatelných nákladů,
- z fondu kulturních a sociálních potřeb, ze sociálního nebo obdobného fondu tvořeného ze zisku po zdanění (21, str. 16).

2.9.1 Daňové aspekty

Při posuzování daňového řešení poskytovaných zaměstnaneckých výhod na straně *zaměstnance*, je nutné si nejprve položit otázku, zda se jedná o příjem, který je předmětem daně z příjmů ze závislé činnosti. Pokud ano, je dále nutné zkoumat, zda příjem této dani podléhá nebo je od ní osvobozen dle § 6 odst. 9 zákona o daních z příjmů. Obecně výdaje (náklady) na dosažení, zajištění a udržení příjmů *zaměstnavatele* vychází především z § 24 zákona o daních z příjmů. Konkrétně podle odst. 2 písm. j) jsou těmito náklady také výdaje na pracovní podmínky zaměstnanců (17), (13, str. 35), (21, str. 23–24).

2.9.2 Pojistné na zdravotní pojištění a sociální zabezpečení

Pro posouzení, zda zaměstnavatelem poskytovaný benefit podléhá odvodům pojistného na zdravotní pojištění a pojistného na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti, je nutné čerpat ze zákona č. 592/1992 Sb., o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění (§ 3) a zákona č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti (§ 5). V ustanoveních vybraných zákonů je nepřímě (s odkazem na zákon o daních z příjmů) stanoveno, jaké příjmy se do vyměřovacího základu pro výpočet pojistného jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele zahrnují. Dále jsou zde jednoznačně vyjmenovány ty příjmy, které ani přes splnění podmínek pro započtení do vyměřovacího základu odvodům pojistného nepodléhají (22), (23).

Jak již bylo uvedeno, poplatníky pojistného jsou jak zaměstnavatel, tak zaměstnanec. Pokud bude příjem poskytnutý zaměstnavatelem formou zaměstnaneckého benefitu zahrnován do vyměřovacího základu pro výpočet pojistného, bude to mít dopad na obě strany. Pro zaměstnance je navíc důležité si uvědomit, že vyměřovací základ pro výpočet daně z příjmů ze závislé činnosti v sobě zahrnuje také pojistné hrazené zaměstnavatelem. Základ daně tak bude navýšen nejen o hodnotu samotného poskytnutého benefitu, ale také o částku pojistného hrazeného zaměstnavatelem z tohoto příjmu (21, str. 27–28).

2.9.3 Doprava zaměstnanců do a ze zaměstnání

Podpořit mobilitu zaměstnanců může zaměstnavatel několika způsoby. Možnost osvobození od daně z příjmů ze závislé činnosti pro plnění poskytnuté zaměstnavatelem formou zajištění nebo úhrady dopravy do a ze zaměstnání v zákoně o daních z příjmů nenalezneme. Takové plnění je tedy předmětem daně z příjmů zaměstnance. Ve smyslu tohoto zákona se může jednat o plnění peněžní i nepeněžní. Neznaменá to tedy, že zdanění daní z příjmů ze závislé činnosti podléhá pouze benefit ve formě finančního příspěvku. Poskytuje-li zaměstnavatel svým zaměstnancům dopravu do zaměstnání a ze zaměstnání bezplatně (nepožaduje žádnou úhradu), jedná se z pohledu zaměstnance

o příjem nepeněžní. Ten se pro účely daně ocení dle zákona č. 151/1997 Sb., o oceňování majetku cenou obvyklou, tj. cenou, kterou by zaměstnanec zaplatil při použití veřejné dopravy (17), (21, str. 134), (24).

Zaměstnavatel může uplatnit jako daňový výdaj (náklad) peněžitý příspěvek na dopravu i (z pohledu zaměstnance bezplatné) zajištění dopravy. Jelikož se v obou případech jedná o výdaje vynaložené na pracovní podmínky zaměstnanců, může zaměstnavatel využít znění § 24 zákona o daních z příjmů, jak bylo uvedeno v kapitole 2.9.1. Nutnou podmínkou pro daňovou uznatelnost těchto benefitů je, aby práva na jejich poskytnutí vyplývala z vnitřního předpisu zaměstnavatele, nebo byla sjednána v kolektivní, pracovní nebo jiné smlouvě (17), (21, str. 135).

2.10 Shrnutí

Většina obchodních korporací, jejichž předmětem podnikání je výroba, se při výkonu své činnosti neobejde bez zaměstnanců. Způsob, jakým zaměstnavatel v rámci zákona postupuje při uzavírání pracovněprávních vztahů, závisí zcela na jeho vůli. Typ pracovněprávního vztahu a obsah příslušného právního jednání, na jehož základě dochází k výkonu práce, má však v různých situacích různé dopady.

Se zaměstnáváním jsou spojeny v neposlední řadě také náklady, především v souvislosti s odměňováním za vykonanou práci. O nákladech na zaměstnance však nelze uvažovat pouze jako o nákladech mzdových. Náklady vznikají již při plánování a hledání vhodných uchazečů. Další výdaje musí zaměstnavatel vynaložit v souvislosti se zajištěním odpovídajících podmínek pro výkon práce. V případě, že zaměstnanci splňují požadavky zaměstnavatele, je třeba dbát také na to, aby spokojenost byla na obou stranách. Vytvářet příjemné pracovní prostředí a ocenit práci zaměstnance nad rámec zákonem stanovených povinností lze prostřednictvím zaměstnaneckých výhod. Cílem je zvolit takovou formu zaměstnaneckých benefitů, která splní svůj účel a zároveň bude i z daňového hlediska co nejoptimálnější jak pro zaměstnavatele, tak pro zaměstnance.

Na vývoj korporace má vliv spousta faktorů, na které musí vedoucí management včas reagovat, což může vést k mnohdy zásadním změnám. I přestože se může jednat o využití příležitosti přispívající k rozvoji korporace, mohou organizační změny vyvolat také negativní dopady. Ne vždy jsou k zaměstnavatelem plánovaným změnám ochotni přistoupit také zaměstnanci. Způsob uzavření pracovněprávního vztahu má pak vliv také na následky při jeho ukončení. Podnikatel se před uzavíráním pracovněprávních vztahů musí v této problematice orientovat tak, aby dokázal využívat svá práva a současně plnit své povinnosti a zaměstnávání fyzických osob pro něj tak přinášelo požadovaný efekt.

3 ANALÝZA PROBLÉMU

V této části se budu zabývat rozбором situace konkrétního podnikatelského subjektu. Pro svou bakalářskou práci jsem vybrala společnost Eichenauer, spol. s r. o. Nejprve tuto korporaci krátce představím. Dále identifikuji její problém, který budu s pomocí dat získaných především z interních dokumentů a rozhovorů se zaměstnanci korporace následně analyzovat. Výsledky tohoto rozboru pak použiji pro návrhy řešení, kterým se budu věnovat v další části této práce.

3.1 Uskupení Eichenauer

Společnost s ručením omezeným Eichenauer je dceřinou společností obchodní korporace *Eichenauer Heizelemente GmbH&Co.KG* se sídlem ve Spolkové republice Německo. Uskupení firem Eichenauer je významným představitelem na celosvětovém trhu s topnými tělesy pro automobilový a spotřební průmysl. V této oblasti je držitelem několika ojedinělých patentů. Výroba topných prvků ze strany zakladatelských společností skupiny Eichenauer má dlouholetou tradici dosahující až do roku 1925. Dceřiné společnosti se mimo České republiky nachází ve Spojených státech amerických a Číně (25, str. 2), (26).



Obr. 1: Logo Eichenauer. (26)

3.2 Eichenauer v České republice

Dceřiná společnost Eichenauer, spol. s r. o. se sídlem v Trnávce je výrobní jednotkou podnikatelského uskupení Eichenauer. Nosným programem korporace je sériová výroba topných těles do takzvaného bílého zboží a do drobných domácích spotřebičů. Na uvedenou produkci jsou zaměřeny čtyři z celkových šesti středisek, která výrobní jednotku Eichenauer v České republice doposud tvoří. Svou produkci následně odprodává výhradně mateřské společnosti. Mateřská společnost je nejen jediným společníkem, ale fakticky vykonává přímý i nepřímý rozhodující vliv na její řízení a provoz. Zajišťuje zejména financování, technologický vývoj výrobků, výrobní zařízení a prodej produkce koncovým zákazníkům. Nejvýznamnějšími odběrateli jsou obchodní korporace Bosch, Siemens, Candy Hoover, Whirlpool a Miele (25, str. 2–3), (27).

3.3 Vymezení problému

Cílem společnosti Eichenauer, s. r. o. v České republice je rozšířit svůj výrobní program o výrobu topných těles pro oblast automobilového průmyslu. Zahájení sériové výroby je plánováno na září roku 2016. Veškerá výzkumná a vývojová činnost je prováděna mateřskou společností v Německu, kde by mělo dojít také k seznámení zaměstnanců z České republiky s pracovními postupy a zaučení na práci s novými technologiemi. Ty by měly být následně instalovány do výrobních prostor v České republice. Prostorová kapacita výrobního závodu v Trnávce je však nedostatečná a nelze ji rozšířit. Proto se jednatelky společnosti Ing. Stanislava Novotná (současně ředitelka) a Kerstin Stoll rozhodly pro vybudování nové pobočky. K tomuto účelu byly zakoupeny pozemky v Novém Bydžově, v průmyslové zóně nacházející se od obce Trnávka přibližně 30 km. S ředitelkou společnosti jsme se shodly na tom, že mít dva výrobní závody bude z ekonomického i organizačního hlediska pravděpodobně náročnější (25, str. 4), (27).

3.4 Sezónnost zakázek

Jako ve většině výrobních závodů lze i v tomto rozdělit zaměstnance do dvou hlavních skupin, a to na výrobní dělníky a technickohospodářské zaměstnance. Ve společnosti Eichenauer, spol. s r. o. se mezi technickohospodářské zaměstnance řadí výrobní mistři, seřizovači, vedoucí směn, údržbáři, disponenti, logistici, skladníci, dále zaměstnanci z oddělení kvality, personalistiky, účtárny a vedení společnosti (28).

Tab. 3: **Struktura zaměstnanců k 30. 4. 2016.** (29)

Zaměstnanci	Počet zaměstnanců
Výrobní dělníci	73
TH zaměstnanci	35
Celkem	108

Početně tvoří převážnou většinu zaměstnanců výrobní dělníci. V analyzovaném subjektu jsou to více než dvě třetiny. Potřeba těchto zaměstnanců roste, jak z názvu vyplývá, přímo úměrně s objemem výroby. Na první pohled by se tedy mohlo zdát, že sloučení pobočky a výrobního závodu by nemělo mít na jejich potřebu žádný vliv. Není to však úplně pravda. Společnost Eichenauer, spol. s r. o. patří mezi podnikatele, jejichž předmět podnikání je spojen s tzv. sezónností zakázek. V praxi pak nastávají situace, že zatímco na jednom středisku je nedostatek zaměstnanců, na jiném je naopak nedostatek práce. Existence dvou od sebe vzdálených závodů zaměstnavatele omezuje v možnosti řešení této situace využitím vlastních zaměstnanců (27), (28).

3.4.1 Zaměstnávání na přechodnou dobu

V případě nedostatku zaměstnanců lze na přechodnou dobu přijmout nové zaměstnance na základě uzavření dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr, případně pracovních smluv na dobu určitou. Další možností, kterou společnost Eichenauer, spol. s r. o. praktikuje i v současné době, je využití služeb agentur práce. Ať vznikne pracovněprávní vztah jakýmkoliv způsobem, vždy se jedná o přijetí „nových“, zpravidla nezkušených zaměstnanců. Dá se tedy předpokládat, že jejich produktivita nebude zpočátku tak vysoká a nebudou plnit stanovené normy. Z toho vyplývá, že potřeba nových zaměstnanců bude vyšší, než kdyby měli stejnou práci vykonávat zaměstnanci zaučení. S přijímáním nových zaměstnanců je spojena jednak časová náročnost a také další náklady (28).

Pokud si tento proces představíme od začátku, vznikají nejprve náklady na samotné hledání uchazečů. Dnešní doba nabízí široký okruh možností. Nejčastěji se jedná o inzerci (na internetu, v tisku apod.) či spolupráci s pracovními agenturami či úřady práce. Tyto služby jsou ve většině případů zpoplatněny. Další možností je zveřejnění nabídky zaměstnání přímo na internetových stránkách korporace. Dceřiná společnost Eichenauer, spol. s r. o. v České republice své internetové stránky nemá, což vidím jako její nedostatek a doporučuji podnikateli webové stránky pro Českou republiku vytvořit. Vlastní internetové stránky mohou usnadnit nejen získání nových zaměstnanců, ale také sloužit například jako zdroj informací pro potenciální obchodní partnery (26), (28).

Poté co podnikatel nalezne uchazeče o zaměstnání, následují pracovní pohovory. U výrobních dělníků nebývají časově náročné na rozdíl od pohovorů se zájemci, jejichž výkon práce vyžaduje odborné znalosti a zkušenosti. Čím větší požadavky jsou na uchazeče kladeny, tím více se dá předpokládat i několik kol výběrového řízení. Pokud se obě strany dohodnou na uzavření pracovněprávního vztahu, přichází náklady spojené s administrativní činností. Současně vznikají zaměstnavateli určité povinnosti vyplývající ze zákoníku práce a dalších právních předpisů. Časovou náročnost představuje zejména seznámení s pracovními podmínkami, vnitřními předpisy a pokyny k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (28).

Dle zákoníku práce zaměstnavatel nesmí připustit, aby zaměstnanec vykonával práci, jejíž náročnost by neodpovídala jeho zdravotní způsobilosti. To zaměstnavatel není schopen zajistit, aniž by se zaměstnanec ještě před výkonem práce podrobil vstupní lékařské prohlídce. Na rozdíl od periodických lékařských prohlídek, u vstupní lékařské prohlídky je možné, že si ji uchazeč o zaměstnání hradí sám. Ve společnosti Eichenauer, s. r. o. jsou zaměstnancům hrazeny všechny lékařské prohlídky. Za vstupní prohlídku sjednaný poskytovatel pracovnělékařských služeb požaduje částku ve výši 400 Kč (4), (28), (30).

Protože zaměstnání trvá pouze přechodnou dobu, nepředstavuje zaškolení nových zaměstnanců a vynaložení počátečních nákladů pro podnikatele takový přínos jako v případě zaměstnanců, s nimiž lze předpokládat dlouhodobou spolupráci (se smlouvou na dobu neurčitou). Navíc je tu mnohem větší riziko, že dočasný zaměstnanec ze dne na den pracovněprávní vztah ukončí, a to i bez předchozího, nebo dokonce jakéhokoliv, upozornění. Zaměstnanec, s nímž je pracovní poměr sjednán pouze po dobu výkyvu poptávky, si zřejmě bude hledat budoucí zaměstnání již před uplynutím sjednané doby. V případě, že nalezne jiné, pro něj z jakéhokoliv důvodu výhodnější zaměstnání, nemá prakticky žádný důvod, proč se společností Eichenauer, s. r. o. pracovní poměr nerozvázat.

Jelikož sezónnost zakázek představuje období v řádu několika měsíců, je pravděpodobné, že k ukončení pracovního poměru dojde ve zkušební době. Pracovní poměr tak může skončit okamžitě bez ohledu na výpovědní dobu. Pro pracovněprávní vztahy založené na dohodách o pracích konaných mimo pracovní poměr platí výpovědní doba pouhých 15 dní. V takové situaci musí zaměstnavatel hledat co nejrychleji náhradu a celý proces včetně vynaložených nákladů a časové náročnosti se tak opakuje. Ve společnosti Eichenauer, s. r. o. délka zkušební doby představuje dle zákoníku práce nejdelší přípustnou dobu tří měsíců, u vedoucích zaměstnanců šesti měsíců. Zkušební doba není povinnou náležitostí pracovní smlouvy, proto by měl zaměstnavatel zvážit, zda ji při zaměstnávání na přechodnou dobu sjednávat. Na druhou stranu absence sjednání zkušební doby může znamenat jistá rizika i pro něj. Doporučuji se rozhodovat v závislosti na typu požadované práce, na tom, jaká je pravděpodobnost, že nebude s výkonem práce zaměstnanec spokojen (4), (28).

3.4.2 Nedostatek práce

Pokud je na středisku naopak nedostatek práce, jedná se o překážku v práci na straně zaměstnavatele a přísluší zaměstnanci dle zákoníku práce náhrada mzdy. V souladu s § 209 tohoto zákona je ve společnosti Eichenauer, s. r. o. její výše stanovena vnitřní směrnicí na 60 % průměrného výdělku. Pro výpočet náhrady mzdy se vychází z průměrného *hodinového* výdělku. Z podkladů od mzdové účetní jsem zjistila, že průměrná hrubá měsíční mzda výrobního dělníka činí 16 767 Kč. Na základě této informace a závazného postupu pro výpočet průměrného výdělku stanoveného zákoníkem práce jsem spočítala průměrný hodinový výdělek (4), (29).

$$\text{Průměrný hodinový výdělek} = 16\,767 / 4,348 / 37,5 = 102,83 \text{ Kč}$$

Koeficient 4,348 je stanoven § 356 zákoníku práce a vyjadřuje průměrný počet týdnů připadajících na jeden měsíc v průměrném roce. Číslo 37,5 vyjadřuje počet hodin týdenní pracovní doby v analyzované korporaci. Z tohoto výsledku lze pak spočítat, že náhrada mzdy jednoho výrobního dělníka činí přibližně **61,70 Kč/hod.** (13, str. 141).

$$\text{Náhrada mzdy} = 60 \% \text{ z } 102,83 \text{ Kč} = 61,70 \text{ Kč/hod.}$$

3.5 Osobní náklady na zaměstnance

Náklady, které musí zaměstnavatel vynaložit v souvislosti s odměňováním zaměstnanců za vykonanou práci, nepředstavuje pouhý souhrn hrubých mezd. Mzda zaměstnance podléhá mimo jiné odvodům pojistného na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění, které zčásti hradí za své zaměstnance zaměstnavatel. Pro vyčíslení těchto nákladů jsem použila údaje ze mzdového programu podnikatele o hrubé měsíční mzdě v průměru připadající na jednoho zaměstnance. Její výše činí pro výrobního dělníka **16 767 Kč**, pro technickohospodářského zaměstnance **30 726 Kč** (29).

Výše pojistného na *zdravotní pojištění* je zákonem č. 592/1992 Sb., o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění stanovena na 13,5 % z vyměřovacího základu. Úhrnná výše pojistného, kterou zaměstnavatel průměrně každý měsíc odvede jak za sebe, tak za své zaměstnance příslušné zdravotní pojišťovně po zaokrouhlení na celé Kč nahoru činí u výrobního dělníka 2 264 Kč, u technickohospodářského zaměstnance 4 149 Kč. Z toho zaměstnavatel hradí částku odpovídající dvěma třetinám, tedy **1 509 Kč** za výrobního dělníka a **2 766 Kč** za TH zaměstnance. V případě odvodů pojistného na *sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti* zaměstnavatelem hrazené pojistné činí 25 % z vyměřovacího základu. Z průměrné měsíční mzdy výrobního dělníka je to **4 192 Kč**, z průměrné měsíční mzdy TH zaměstnance **7 682 Kč** (22), (23).

Pojistné hrazené zaměstnavatelem patří dle zákona o daních z příjmů mezi výdaje vynaložené na dosažení, zajištění a udržení příjmů. Jelikož je Eichenauer, s. r. o. poplatníkem daně z příjmů, který vede účetnictví, musí pro daňovou uznatelnost nejpozději do konce měsíce následujícího po uplynutí zdaňovacího období (pro výpočet daňové povinnosti za rok 2016 tj. do 31. 1. 2017) uvedené pojistné zaplatit příslušným institucím zdravotního pojištění a sociálního zabezpečení. U které zdravotní pojišťovny je zaměstnanec pojištěn, oznamuje zaměstnavateli při nástupu do zaměstnání. Povinností zaměstnance je nahlásit také její případnou změnu. Odvody pojistného na sociální zabezpečení a státní politiku zaměstnanosti spadají pod působnost České správy sociálního zabezpečení, jejíž místně příslušným okresním pracovištěm pro obec Trnávka je OSSZ v Pardubicích, pro Nový Bydžov OSSZ v Hradci Králové (4), (17).

Tab. 4: **Měsíční osobní náklady na zaměstnance.** (29)

	Částka v Kč		Účtování	
	výrobní dělník	TH zaměstnanec	MD	D
Hrubá mzda	16 767	30 726	521AE	331000
Pojistné na ZP	1 509	2 766	524AE	336100
Pojistné na SP	4 192	7 682	524AE	336200
Celkem	22 468	41 174	–	–

V účetnictví společnost Eichenauer, s. r. o. vede k osobním nákladům analytickou evidenci v závislosti na tom, zda se jedná o výrobního dělníka či technickohospodářského zaměstnance následovně.

Tab. 5: **Analytická evidence osobních nákladů.** (28)

	Výrobní dělník	TH zaměstnanec
Mzdové náklady	521100	521200
- základní mzda	521110	521210
- pobídkové složky mzdy	521120	521220
Zákonné sociální pojištění	524210	524220

Pokud by zaměstnavatel z nějakého důvodu nemohl přidělit zaměstnanci práci – v analyzovaném problému například proto, že by došlo k přemístění výrobního závodu z Trnávky do Nového Bydžova ještě před uplynutím výpovědní doby – jednalo by se o překážku na straně zaměstnavatele dle § 208 zákoníku práce. Zaměstnanci, který tak ne svoji vinou nemůže konat práci, náleží náhrada mzdy ve výši průměrného výdělku. Tuto výši nelze upravit vnitřním předpisem na minimálních 60 %, jako tomu bylo ve výše uvedeném případě nedostatku práce. Zaměstnanec má nárok na náhradu mzdy v plné výši. Při stanovení náhrady mzdy se vychází z průměrného hodinového výdělku. Pro jeho výpočet opět použiji průměrnou měsíční hrubou mzdu. Průměrný hodinový výdělek výrobního dělníka jsem již vyčíslila v kapitole 3.4.2 na **102,83 Kč**. Pro výpočet průměrného hodinového výdělku technickohospodářského zaměstnance použiji stejný postup (4), (29).

Průměrný hodinový výdělek TH zaměstnance = $30\,726 / 4,348 / 37,5 = \mathbf{188,45\,Kč}$

3.6 Mobilita zaměstnanců

Domnívám se, že hlavním důvodem, proč by na dohodu o změně místa výkonu práce z Trnávky do Nového Bydžova zaměstnanci nepřistoupili, by byla neochota dojíždět. Na základě podkladů z evidence zaměstnanců výrobního závodu v Trnávce jsem

vypočítala, že pro 94 % z nich by se vzdálenost bydliště od místa výkonu práce s přemístěním zaměstnavatele do Nového Bydžova prodloužila, z toho pro 83 % o více než 15 km. Při výpočtu jsem vycházela z nejkratší možné vzdálenosti dle nástroje *Trasa* na internetových stránkách <https://maps.google.cz/>. Může se však stát, že zaměstnanec například z důvodu časové úspory zvolí jinou (delší) trasu. Jenže s počtem kilometrů rostou náklady na pohonné hmoty (29), (31).

Také je nutné brát v úvahu to, že ne každý zaměstnanec vlastní osobní automobil či má možnost se do zaměstnání s někým takovým společně dopravovat. Pro takové osoby je jediným řešením hromadná doprava. Většina zaměstnanců výrobního závodu v Trnávce žije v okolních obcích či menších městech a dopravní obslužnost zde není ideální. Z bydlišť všech stávajících zaměstnanců výrobního závodu v Trnávce jsem vybrala pět nejčtetnějších (Chvaletice, Přelouč, Řečany nad Labem, Trnávka, Zdechovice) a s pomocí vyhledávání dopravního spojení na internetových stránkách www.jizdnirady.idnes.cz zjišťovala možnost dojíždění do Nového Bydžova. Výsledkem je, že dopravování se do zaměstnání veřejnou dopravou je prakticky nemožné. I za předpokladu, že by zaměstnanec byl ochoten denně do zaměstnání absolvovat více než 1,5hodinovou cestu s přibližně pěti přestupy, nevyhovuje dopravní spojení ani z hlediska rozvržení pracovní doby. Ta je ve společnosti Eichenauer, spol. r. o. stanovena standardním způsobem na osmihodinové směny, přičemž ranní směna začíná v 6:00 hodin (29), (32).

Tab. 6: Vzdálenost vybraných obcí od Nového Bydžova včetně časové náročnosti. (31)

Bydliště zaměstnance	Vzdálenost od Nového Bydžova v km	Časová náročnost automobilem v min
Chvaletice	34	37
Přelouč	30	33
Řečany nad Labem	27	30
Trnávka	30	32
Zdechovice	33	36

3.6.1 Pracovní příležitosti na Přeloučsku

Skutečnost, která na podnikatele bude mít asi největší dopad, co se týče rozhodování zaměstnanců, zda „zůstat nebo odejít“, je ta, že na Přeloučsku existuje několik dalších výrobních závodů. Ty pro společnost Eichenauer, s. r. o. sice nepředstavují konkurenci v oboru podnikání, ale jako subjekty vystupující na trhu práce na straně poptávky – jako potenciální zaměstnavatelé. Největším konkurentem je dle mého názoru obchodní korporace Kiekert-CS, s. r. o. Ta nabízí pracovní příležitosti pro 1 800 osob a její sídlo se nachází v Přelouči. Pro zaměstnance využívající veřejnou dopravu je výhodou její umístění v blízkosti zastávek autobusů, městské hromadné dopravy i vlakového nádraží (33).

Město Přelouč je pro zaměstnance výrobního závodu v Trnávce oproti Novému Bydžovu dostupnější jak z hlediska vzdálenosti, tak z hlediska možnosti využití veřejné dopravy. Myslím si, že zejména pro výrobní dělníky, kterým by se uzavřením pracovního poměru u jiného výrobního závodu nijak výrazně nezměnil charakter vykonávané práce ani požadavky na kvalifikaci, jsou tato hlediska při volbě zaměstnavatele zásadní (31), (32).

Tab. 7: Vzdálenost vybraných obcí od Přelouče včetně časové náročnosti. (31), (32)

Bydliště zaměstnance	Vzdálenost od Přelouče v km	Časová náročnost v min	
		automobilem	veřejnou dopravou
Chvaletice	11	11	13
Řečany nad Labem	7	9	7
Trnávka	8	11	29
Zdechovice	8	8	16

Hlavní konkurenční výhodou společnosti Eichenauer, s. r. o. oproti korporaci Kiekert-CS, s. r. o. je nyní dle zaměstnanců převážně jednosměnný (na některých střediscích v určitých obdobích dvousměnný) provoz. V pobočce v Novém Bydžově ředitelka korporace plánuje zavedení noční směny, která by se při sloučení týkala pravděpodobně i středisek přestěhovaných z Trnávky. Za hodinu práce v noci zaměstnancům přísluší příplatek ve výši 10 % průměrného hodinového výdělku jako kompenzace za zhoršené pracovní podmínky a zásah do osobního života. I přesto si myslím, že z důvodu noční směny pro zaměstnance atraktivita společnosti Eichenauer, s. r. o. jako zaměstnavatele z dlouhodobého hlediska značně klesá (4), (34).

Společnost Kiekert-CS, s. r. o. navíc nabízí širší spektrum zaměstnaneckých benefitů (jazykové kurzy, příspěvek na penzijní připojištění, poukázky na relaxaci). Vzhledem k její velikosti zde předpokládám také větší možnost kariérního růstu. Nevýhodou by mohlo být, že v této obchodní korporaci zpočátku nelze získat zaměstnání na pozici výrobního dělníka jinak než prostřednictvím agentury práce. Než se výrobní dělník stane kmenovým zaměstnancem společnosti Kiekert-CS, s. r. o., je jeho zaměstnavatelem agentura práce, která si před výplatou mzdy zaměstnanci strhává za zprostředkování zaměstnání provize. Mzdové ohodnocení se jinak pohybuje na srovnatelné úrovni jako ve společnosti Eichenauer, s. r. o. Subjekt Kiekert-CS, s. r. o. jsem vybrala pouze jako příklad z důvodu velkého počtu pracovních míst a dostupnosti informací. V Přelouči a okolí samozřejmě existuje celá řada dalších potenciálních zaměstnavatelů (35), (36).

3.7 Shrnutí

Sezónnost zakázek před sebe staví dva protichůdné pohledy. Na jedné straně je v zájmu podnikatele využít zvýšené poptávky a přijmout co nejvíce zakázek. Na druhou stranu včasné plnění požadavků odběratelů vyžaduje přijmout nové zaměstnance. S tímto procesem jsou spojeny náklady, jejichž vynaložení má pro zaměstnavatele přínos pouze z krátkodobého hlediska. Během roku dochází také k útlumu poptávky a podnikatel se tak může potýkat naopak s nedostatkem práce. I tato situace znamená pro zaměstnavatele povinnost zaměstnance odměňovat, i přestože pro něj ve skutečnosti žádnou práci nevykonávají. Problémy spojené se sezónností zakázek nelze úplně odstranit, ale lze je řešit různými způsoby, přičemž pro podnikatele je nejvhodnější ten, který je z ekonomického hlediska nejméně nákladný.

Pokud by mělo v budoucnu dojít k přemístění výrobního závodu z Trnávky do nově budované pobočky, nebylo by to vzhledem k jejímu umístění v Novém Bydžově pro stávající zaměstnance výrobního závodu v Trnávce přínosem. Pro většinu z nich by kvůli delší vzdálenosti znamenala zvýšené náklady na dopravování. Pro zaměstnance, kteří jsou odkázáni na veřejnou dopravu, je výkon práce v Novém Bydžově prakticky nemožný. Vzhledem k pracovním příležitostem v pro ně dostupnějších okolních obcích nemají ani žádnou motivaci, proč zůstat vůči svému zaměstnavateli loajální.

4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Na základě získaných poznatků z části teoretické a výsledků rozboru daného problému navrhuji podnikateli následující řešení. Nejprve zdůvodňuji, proč se domnívám, že je centrální řízení obchodní korporace pro podnikatele výhodnější. Poté ho seznamuji s tím, jaké právní a ekonomické důsledky konkrétně pro něj tato organizační změna znamená. Navrhuji, jak nyní postupovat při uzavírání pracovního poměru s ohledem na budoucí realizaci mého návrhu. V závěru této části se věnuji motivaci zaměstnanců formou zaměstnaneckých benefitů a navrhuji možný způsob stanovení příspěvku na dopravu.

4.1 Centrální zřízení

Společnosti Eichenauer, spol. s r. o. do budoucna doporučuji sloučení výrobního závodu a zároveň sídla s nově vzniklou pobočkou. Jinými slovy přemístění korporace z Trnávky do Nového Bydžova. Z hlediska jednání s orgány státní správy by bylo vhodnější veškerou výrobu ponechat v Trnávce, protože by tím nedošlo ke změně sídla podnikatele. Tato varianta však z kapacitních důvodů není možná (27).

Hlavní výhody sloučení vidím ve zjednodušení organizace práce. Centrální zřízení je pro vrcholový management vhodnější také z hlediska kontroly. Umožňuje mu získat lepší přehled o provozu korporace jako celku a pružněji reagovat na případné nedostatky. Neméně důležité jsou ekonomické úspory v podobě snížení nákladů, které provoz jedné budovy namísto dvou přináší (K tomuto závěru docházím především z rozhovoru s ředitelkou korporace. Vyčíslení jejich výše není předmětem této práce. Hlavním důvodem je, že rozhodování o investičních záměrech a jejich financování patří do působnosti mateřské společnosti a nemám tedy dostatek podkladů (27).

Na rozdíl od výnosů, náklady podnikatel může ovlivnit v mnohem větší míře a díky jejich efektivnímu řízení tak dosahovat vyššího zisku. „Ušetřené“ finanční prostředky pak může investovat do budoucího rozvoje korporace. Dále ho doporučuji použít na

snížování ztráty z minulých let, kterou si podnikatel již nemůže uplatnit jako odčitatelnou položku od základu daně z příjmů právnických osob dle § 34 zákona o daních z příjmů (17).

Úspora by vznikla například v oblasti nákladů na energie. Nebude se sice jednat o přímou úměru, tedy snížení energetických nákladů na polovinu, ale částečná úspora při provozu jedné budovy namísto dvou se jistě projeví. Některé činnosti by v rámci provozu jediného výrobního závodu mohly být zajištěny společně. Jedná se například o likvidaci odpadu, zajišťování materiálu apod. Jelikož je budova v Trnávce vlastnictvím podnikatele a stejně tomu tak bude i v případě pobočky v Novém Bydžově, otázka nájemného se ho netýká. Avšak přemístění výrobního závodu do Nového Bydžova by znamenalo možnost prodeje, případně pronájmu, volných prostor v Trnávce, což by pro podnikatele představovalo další zdroj příjmů. Tyto příjmy bych primárně použila na krytí výdajů spojených s rozšiřováním kapacity pobočky v Novém Bydžově, bude-li to z důvodu reorganizace třeba (27).

Z rozboru uvedeného v kapitole 3.4 lze vyvodit, že sezónnost zakázek znamená pro podnikatele náklady, a to jak v případě nedostatku zaměstnanců, tak v případě nedostatku práce. U řešení dočasného nedostatku výrobních dělníků přijímáním nových jsem uvedla i řadu dalších nevýhod. Vzhledem k podobnému charakteru vykonávané práce se jako ideální řešení jeví možnost dočasného „zapůjčení“ vlastních zaměstnanců z jednoho střediska do druhého. V doposud jediném provozovaném výrobním závodě v Trnávce tuto možnost společnost Eichenauer, spol. s r. o. v současné době využívá. Rozdíl však nastane v situaci, kdy se tento problém objeví v rámci dvou výrobních závodů na různých místech. Stávající výrobní dělníci mají v pracovních smlouvách sjednáno místo výkonu práce v obci Trnávka. Zaměstnavatel jim tak nemůže libovolně přidělit práci v nově postavené pobočce v Novém Bydžově. Dle zákoníku práce by se jednalo o přeložení, s nímž zaměstnanec musí souhlasit. V případě jediného výrobního závodu místo výkonu práce zůstane zachováno a souhlas zaměstnance k výkonu práce na jiném středisku tak není nutný (4), (28).

4.1.1 Odstranění duplicitních prvků

Další výhodu centralizace vidím v možnosti zaměstnávat na určitých pracovních místech méně osob. Ve společnosti Eichenauer, s. r. o. se jedná konkrétně o kontrolory kvality, údržbáře a skladníky. V případě dvou od sebe vzdálených budov je jejich práce vyžadována v každé budově. Potřeba těchto zaměstnanců je sice do jisté míry závislá na objemu produkce, ale ne přímo úměrně. Pokud by se výrobní závod s pobočkou sloučily do jedné budovy, bylo by možné jejich počet snížit. Důsledkem by však bylo ukončení pracovního poměru s vybranými zaměstnanci pro nadbytečnost. Z tohoto důvodu ukončení pracovního poměru, ať už výpovědí ze strany zaměstnavatele, nebo dohodou se zaměstnancem ke sjednanému dni, náleží zaměstnanci zákonné odstupné (4).

Zatímco náklady spojené se zaměstnáváním těchto zaměstnanců v případě dvou výrobních závodů jsou stálé, opakující se, zákonné odstupné je nákladem jednorázového charakteru. Úspora v této oblasti se projeví až po určité době. V účetnictví jsou uvedené náklady zařazeny v účtové skupině 52 a označují se jako náklady *osobní*. Zahrnují nejen náklady mzdové (účet 521), ale také náklady spojené s odvodem pojistného na zdravotní pojištění a sociální zabezpečení (účet 524), které je zaměstnavatel povinen hradit za své zaměstnance. Je důležité si uvědomit, že kromě těchto nákladů, které se opakují zpravidla každý měsíc, se zaměstnáváním souvisí i další náklady. Každému zaměstnanci je třeba zajistit podmínky pro výkon práce (vybavení pracoviště, pracovní pomůcky, pracovní oděvy a obuv, ochranné pracovní prostředky). Podnikatel by tak s menším počtem zaměstnanců ušetřil i v tomto směru (4), (37).

4.1.2 Organizační hledisko

Dle poznatků uvedených v kapitole 2.8 se z organizačního hlediska výhody projeví také u stávajících zaměstnanců výrobního závodu v Trnávce, kteří mají v budoucnu vykonávat práci současně i pro nově vybudovanou pobočku v Novém Bydžově. Jedná se konkrétně o zaměstnance personálního oddělení, oddělení logistiky a účtárny. Tato

střediska mají zůstat zachována v sídle korporace v Trnávce. Ale v rámci jednoho střediska je vždy snadnější, rychlejší a tedy efektivnější komunikace a organizace práce. Některé situace by se daly řešit prostřednictvím vysílání zaměstnance na pracovní cesty do Nového Bydžova. Ty však nesmí mít trvalý charakter. Další důležitou podmínkou je, že zaměstnanec musí s vysíláním na pracovní cesty souhlasit. Přestože se cestovné řadí dle zákona o daních z příjmů mezi náklady daňově uznatelné, stále jsou to náklady, které by sloučením výrobního závodu a pobočky zanikly (4), (17), (27), (28).

4.1.3 Komunikace se zaměstnanci

Vedoucímu managementu společnosti Eichenauer, s. r. o. doporučuji o všech plánovaných změnách zaměstnance průběžně informovat. Komunikace se zaměstnanci by rozhodně neměla být podceňována, jak je uvedeno v kapitole 2.8.2. Povinnost informování a projednávání vyplývá přímo ze zákoníku práce. Právní úprava některých ustanovení umožňuje přizpůsobit stanovená práva a povinnosti v závislosti na vůli obou stran – „*nedohodnou-li se zaměstnavatel se zaměstnancem jinak*“. Taková dohoda může zaměstnavateli v mnoha ohledech ulehčit situaci a bude jistě pravděpodobnější za existence dobrých vzájemných vztahů (4).

Včasné seznámení s plánovanými změnami a jejich opodstatněním vyvolává pocit důvěry v zaměstnavatele a posiluje loajalitu zaměstnanců. Ze strany zaměstnavatele se očekávají jasné a podložené informace. Upřímnost a jednání na rovinu jsou důležité na obou stranách. Zaměstnavatel toto chování nemůže očekávat od svých zaměstnanců, pokud tak sám nebude činit. Zaměstnanci budou na situaci pravděpodobně nahlížet z jiného úhlu pohledu. Na poradách mohou vyjádřit své názory a přijít s vlastními návrhy řešení či na zlepšení konkrétní situace. Mohou upozornit na některé nedostatky, které si vrcholový management „ze shora“ nemusí uvědomovat. Komunikace je tak přínosná pro obě strany a plánované změny mohou mít o to větší efekt.

4.1.4 Hromadné propouštění

Díky poradám může podnikatel lépe předvídat, jak se bude situace vyvíjet a na základě toho přijímat vhodná opatření. Dozví se například, kolik zaměstnanců bude se změnou místa výkonu práce souhlasit a s kolika bude naopak pracovní poměr rozvázán. Na základě toho může určit, zda se ho bude týkat problematika hromadného propouštění. U tohoto zaměstnavatele by taková situace nastala v případě, že by došlo k ukončení pracovního poměru s nejméně 10 % zaměstnanců (k 30. 4. 2016 s 11 zaměstnanci). Za předpokladu, že byl pracovní poměr ukončen výpovědí s alespoň pěti zaměstnanci, započítávají se mezi hromadně propouštěné zaměstnance také ti, s nimiž byl pracovní poměr ukončen dohodou (4).

Tato bakalářská práce by měla sloužit podnikateli pro rozhodování do budoucna. Jelikož je Eichenauer, spol. s r. o. se sídlem v Trnávce z hlediska mikroregionu Přeloučsko středně velkým zaměstnavatelem a od svého založení zaměstnává v průměru okolo 90 až 110 vlastních zaměstnanců, doplňuji, že pokud by zaměstnával méně než 100 zaměstnanců, je hranice pro posouzení, zda se jedná o hromadné propouštění, stanovena absolutně na ukončení pracovního poměru s nejméně 10 zaměstnanci. Pro výrobu nově zavedeného sortimentu v pobočce v Novém Bydžově podnikatel plánuje přijmout přibližně 50 zaměstnanců. Společně se zaměstnanci z Trnávky tak celkový počet zaměstnanců stále nepřesáhne 300, proto беру v potaz pouze tyto dvě varianty (4), (25, str. 3), (27), (28).

V souvislosti s hromadným propouštěním zaměstnavateli vzniká povinnost nejpozději 30 dní před dáním výpovědi jednotlivým hromadně propouštěným zaměstnancům každého z nich o tomto záměru a dalších náležitostech (konkrétně uvedených v kapitole 2.4.2) písemně informovat a projednat s ním příslušná opatření. Ve stejné lhůtě a rozsahu musí písemně informovat také místně příslušnou krajskou pobočku Úřadu práce v Přelouči (4).

Cílem jednání je především zmírnění nepříznivých důsledků pro zaměstnance. Obě strany se společně snaží nalézt možnosti, jak hromadnému propouštění předejít nebo ho alespoň omezit. Snahou podnikatele by jistě mělo být přimět zaměstnance, aby byli

ochotni vykonávat práci na přemístěném pracovišti. Zejména pak ty „klíčové“, jejichž náplň práce vyžaduje odbornou kvalifikaci či určité praxí získané dovednosti. Nejprve tak musí najít příčinu nesouhlasu se změnou místa výkonu práce „*Proč zaměstnanec není ochoten pracovat v Novém Bydžově?*“. Jestliže se jedná o překonatelnou překážku, měla by následovat otázka „*Co by pro zaměstnance bylo dostatečnou motivací, aby přistoupil na uzavření dodatku k pracovní smlouvě o změně místa výkonu práce?*“. Pokud by v analyzované korporaci v budoucnu působila odborová organizace anebo rada zaměstnanců, projednával by podnikatel danou problematiku s těmito zástupci (4).

O svém konečném rozhodnutí a výsledcích předešlých jednání zaměstnavatel sepiše zprávu, kterou musí prokazatelně doručit Úřadu práce v Přelouči alespoň 30 dnů před předpokládaným skončením pracovního poměru s hromadně propouštěnými zaměstnanci. Nedodržení této lhůty by mohlo mít za následek prodloužení pracovního poměru, respektive výpovědní doby (podrobně uvedeno v kapitole 2.2.2). Kopii písemné zprávy pak předá jednotlivým zaměstnancům společně se sdělením data jejího doručení krajské pobočce Úřadu práce (4).

Z výše uvedeného by se dalo vyvodit, že zaměstnavatel by měl začít se zaměstnanci projednávat plánované změny alespoň tři měsíce před plánovaným stěhováním do Nového Bydžova. Tato doba je dle mého názoru v některých ohledech nedostačující. Proto podnikateli navrhuji začít dříve. Prakticky předávat veškeré informace zaměstnancům průběžně tak, jak se věci skutečně vyvíjí. Zajistě se nevyhne situaci, kdy si za některé stávající zaměstnance výrobního závodu v Trnávce bude muset do Nového Bydžova najít náhradu. Čím dřív se dozví, o jaké zaměstnance se z hlediska pracovního zařazení jedná, tím lépe se může na tuto situaci připravit. Najít zaměstnance přinejmenším stejné kvality (zejména co se týče kvalifikace, zkušeností a dovedností) bude jistě náročné. Jelikož je společnost Eichenauer, s. r. o. držitelem několika ojedinělých patentů, některé výrobní postupy si nový zaměstnanec ani nemůže osvojit jinak než výkonem práce přímo u tohoto zaměstnavatele. Proto by bylo vhodné nové zaměstnance přijmout v časovém předstihu, ještě za provozu výrobního závodu v Trnávce, aby mohli být dostatečně obeznámeni s individuálními potřebami společnosti Eichenauer, s. r. o. a počáteční nezkušenost spojená s nižší produktivitou se

neprojevila v takové míře. Jakým způsobem s těmito zaměstnanci uzavřít pracovní poměr popisují v kapitole 4.2.3 (25, str. 2).

Při dodržení mého doporučení ohledně průběžného informování může vzniknout obava, že si zaměstnanci, kterým změna lokalizace pracoviště nevyhovuje, začnou hledat nové zaměstnání a ukončí pracovní poměr z vlastní iniciativy dříve, než dojde k přemístění. Zaměstnavatel by tak náhle neměl dostatek zaměstnanců pro zajištění chodu výrobní jednotky v Trnávce. Zaměstnanci, kteří by takto učinili, by však takovým rozhodnutím ztratili nárok na vyplacení odstupného. I přestože by jako důvod výpovědi mohli uvést přemístění zaměstnavatele, se kterým je dle zákoníku práce nárok na odstupné spojen, zaměstnavateli by vůči nim závazek z tohoto titulu nevznikl. Zákonné odstupné totiž zaměstnanci náleží pouze v případě, že mu byla výpověď dána zaměstnavatelem, nebo byl pracovní poměr ukončen dohodou obou stran. Proto předpokládám, že se zaměstnanec o odškodnění za ztrátu zaměstnání sám nepřipraví a případný den nástupu do nového zaměstnání si naplánuje až po skončení pracovního poměru ve společnosti Eichenauer, s. r. o., které podnikatel může plánovanému stěhování přizpůsobit (4).

4.2 Přemístění zaměstnavatele

Zaměstnanci výrobního závodu v Trnávce mohou na přemístění zaměstnavatele do Nového Bydžova reagovat dvěma způsoby. Pokud jim lokalizace nového pracoviště bude vyhovovat, bude nutné s nimi uzavřít dodatek k pracovní smlouvě s nově vymezeným místem výkonu práce. Totéž platí pro uzavřené dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr, pokud je v nich místo výkonu práce sjednáno. Nevýhodami náhrady stávajících (zaučených) zaměstnanců novými jsem se podrobněji již zabývala v kapitole 3.4. Uzavření dodatku pro zaměstnavatele představuje nejlepší možné řešení.

I přestože bude zaměstnavatel tuto organizační změnu se zaměstnanci v Trnávce včas projednávat a seznámí je s jejím opodstatněním a výhodami, může se stát, že zaměstnanci z různých důvodů na dohodu o změně místa výkonu práce nebudou ochotni přistoupit. Místo výkonu práce je jednou z povinných náležitostí pracovní smlouvy. A jelikož je pracovní smlouva dvoustranné právní jednání, je k jakékoliv její

změně vždy nutná součinnost obou stran a zaměstnavatel ji nemůže jednostranným opatřením měnit. Podnikateli tak nezbyde nic jiného než s takovými zaměstnanci pracovní poměr ukončit. Pokud nedojde k rozvázání pracovněprávního vztahu písemnou dohodou ke sjednanému dni, je pro zaměstnavatele jediným východiskem dát zaměstnanci výpověď z důvodu uvedeného v § 52 písm. b) zákoníku práce – „*přemísťuje-li se zaměstnavatel nebo jeho část*“. Přestože uvedení důvodu není povinnou náležitostí dohody o rozvázání pracovního poměru, v tomto případě by jeho absence pro zaměstnance znamenala ztrátu zákonného nároku na vyplacení odstupného (4).

Nevyhnutelnost ukončování pracovního poměru lze vyvodit také ze zájmu, nebo lépe řečeno nezájmu, stávajících zaměstnanců výrobního závodu v Trnávce o možnost zaškolení se na práci s novými technologiemi potřebnými pro výrobu v oblasti automobilového průmyslu, na níž se bude pobočka v Novém Bydžově převážně orientovat. Příležitosti naučit se nové výrobní postupy a zajistit si tak pracovní místo v Novém Bydžově z celkového počtu 73 výrobních dělníků využili pouze čtyři. Musím však podotknout, že možným důvodem nezájmu je, že zaškolení probíhá formou vysílání na pravidelné 14denní pracovní cesty do mateřské společnosti v Německu. Zbývající část měsíce zaměstnanec vykonává práci opět v Trnávce. Tento režim je plánován na dobu šesti měsíců. Přestože je pro zaměstnance kromě zajištění pracovního místa do budoucna také vzhledem k zákonné minimální mzdě v Německu zajímavě finančně ohodnocen, tuto možnost pravděpodobně nevyužijí například zaměstnanci s malými dětmi. Z výrobních dělníků je rodiči dětí ve věku do 15 let přibližně třetina (29).

4.2.1 Výpovědní doba

Pro zaměstnavatele je důležité si uvědomit, že pracovněprávní vztah nekončí okamžitě ke dni podání výpovědi. Pokud se se zaměstnancem nedohodnou na rozvázání k jinému datu, skončí až uplynutím výpovědní doby. Jelikož po tuto dobu pracovní poměr trvá, zaměstnanec pro zaměstnavatele nadále vykonává práci, za níž mu náleží mzda. Zaměstnavatel také musí při plánovaném propouštění brát v potaz, že výpovědní doba

začíná až prvním dnem kalendářního měsíce následujícího po doručení výpovědi zaměstnanci a trvá minimálně dva měsíce (4).

Aby tuto skutečnost vůbec mohl zohlednit, je nutné předem vědět, se kterými zaměstnanci bude muset pracovněprávní vztah ukončit. I to je tedy důvodem, proč v kapitole 4.1.3 apeluji na komunikaci se zaměstnanci. Jinak by mohla nastat situace, že zaměstnavatel nedá zaměstnanci výpověď včas a k přemístění zaměstnavatele dojde ještě před uplynutím výpovědní doby. Zaměstnanec by tak nemohl vykonávat práci za podmínek sjednaných v pracovní smlouvě (místo výkonu práce). Jelikož by se jednalo o překážku na straně zaměstnavatele, zaměstnanci by příslušela do uplynutí výpovědní doby náhrada mzdy, jejíž výši jsem vyčíslila v kapitole 3.5. To by pro zaměstnavatele znamenalo zbytečně vynaložené náklady, které pro něj nepředstavují žádný budoucí přínos. Problematika výpovědní doby se nevztahuje na zaměstnance, se kterými by byl ukončen pracovní poměr během zkušební doby. Jiná právní úprava platí také pro zaměstnávání na základě dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr. V jejich případě výpovědní doba činí 15 dní (4).

U výpovědní doby je třeba brát v potaz také problematiku hromadného propouštění uvedenou v kapitole 2.2.2. Pracovní poměr hromadně propouštěných zaměstnanců totiž neskončí dříve, než uplynutím 30 dnů ode dne doručení písemné zprávy o hromadném propouštění krajské pobočce Úřadu práce v Přelouči. Jedná se však o další z ustanovení zákoníku práce, které ponechává možnost volby na zaměstnanci – „*ledaže zaměstnanec prohlásí, že na prodloužení pracovního poměru netrvá*“ (4).

4.2.2 Zákonné odstupné

Přemístění zaměstnavatele nebo jeho části patří mezi zákoníkem práce taxativně vymezené důvody pro výpověď danou zaměstnavatelem. Dle § 67 tohoto zákona zaměstnanci, u něhož dochází k rozvázání pracovního poměru výpovědí, nebo dohodou z tohoto důvodu, náleží od zaměstnavatele odstupné. Zákoník práce stanoví jeho minimální výši, což znamená, že lze sjednat i vyšší. Tuto výhodu ale společnost Eichenauer, s. r. o. svým zaměstnancům neposkytuje (4), (28).

Přemístění zaměstnavatele patří do organizačních změn, kterým předchází dlouhodobé plánování. Všechny dlouhodobé plány by měly být sestavovány nejméně ve třech základních variantách: optimistické, ceteris paribus (předpokládaný vývoj) a pesimistické. V souladu s účetní zásadou opatrnosti, to znamená náklady raději nadhodnocovat, seznámím podnikatele s tou nejhorší možnou variantou. V následující části vyčísím, kolik finančních prostředků by musel vynaložit na odstupné v případě, že by 30. 4. 2016 došlo k přemístění výrobního závodu z Trnávky do Nového Bydžova a žádný ze stávajících zaměstnanců výrobního závodu v Trnávce by se změnou místa výkonu práce nesouhlasil.

Jak již bylo zmíněno k 30. 4. 2016 společnost Eichenauer, spol. s r. o. zaměstnává celkem 108 zaměstnanců. Z toho jsou dvě osoby – uklízečky zaměstnány na základě dohody o pracovní činnosti. Právní úprava pro výkon práce v pracovním poměru týkající se odstupného se na ně tak dle § 77 zákoníku práce nevztahuje. Další skupinu zaměstnanců, již zaměstnavatel nebude muset vyplácet odstupné, tvoří zaměstnanci, kteří vykonávají práci ve zkušební době. Pracovní poměr ve zkušební době totiž lze i ze strany zaměstnavatele zrušit okamžitě a bez udání důvodu. Jak jsem uvedla v kapitole 3.4.1 společnost Eichenauer, s. r. o. možnost „práce na zkoušku“ využívá a při uzavírání pracovního poměru ji sjednává se všemi zaměstnanci na maximální možnou dobu. K 30. 4. 2016 je ve zkušební době zaměstnáno devět zaměstnanců, z toho čtyři dělníci a pět technickohospodářských zaměstnanců (4), (29).

Z celkového počtu zaměstnanců jich má nárok na vyplacení odstupného 97. Tyto zaměstnance je nejprve nutné rozdělit do tří skupin podle délky trvání pracovního poměru v souladu s ustanovením § 67 odst. 1 písm. a) až c) zákoníku práce. Od této doby se odvíjí minimální zákonná výše odstupného, která činí 1 až 3násobek průměrného měsíčního výdělku zaměstnance (uvedeno v Tab. 1). Obdobně se postupuje u zaměstnanců, s nimiž dochází k ukončení pracovního poměru z důvodu nadbytečnosti podle § 52 písm. c) zákoníku práce (4), (29).

Tab. 8: **Struktura zaměstnanců dle doby trvání pracovního poměru.** (29)

Zaměstnanci	Doba trvání pracovního poměru		
	méně než 1 rok	alespoň 1 rok a méně než 2 roky	alespoň 2 roky
Výrobní dělníci	2	11	56
THP zaměstnanci	0	1	27
Celkem	97		

Pro účely odstupného se použije průměrný výdělek *měsíční*. Průměrný měsíční výdělek je u každého zaměstnance odlišný. Při výpočtu budu opět vycházet z průměrné měsíční mzdy jednak výrobního dělníka (16 767 Kč) a průměrné měsíční mzdy technickohospodářského zaměstnance (30 726 Kč). Následující tabulka ukazuje, jaká minimální výše odstupného v průměru připadá na jednoho zaměstnance společnosti Eichenauer, s. r. o. v závislosti na době trvání pracovního poměru. Pro zaměstnavatele představuje náklad jeho hrubá výše. Z pohledu zaměstnance je odstupné považováno za příjem, který dle zákona o daních z příjmů podléhá odvodu daně z příjmů fyzických osob ze závislé činnosti. Zaměstnanci tak bude vyplacena částka snižená o 15% daň (4), (17), (29).

Tab. 9: **Minimální zákonná výše odstupného připadající na jednoho zaměstnance v Kč.** (4), (29)

Doba trvání pracovního poměru	Výrobní dělník		TH zaměstnanec	
	hrubá výše	vyplaceno zaměstnanci	hrubá výše	vyplaceno zaměstnanci
Méně než 1 rok	16 767	14 280	30 726	26 180
Alespoň 1 rok a méně než 2 roky	33 534	28 560	61 452	52 275
Alespoň 2 roky	50 301	42 840	92 178	78 370

Na základě údajů z tabulek Tab. 8 a Tab. 9 lze vypočítat úhrnnou výši odstupného, kterou by zaměstnavatel musel všem svým zaměstnancům zúčtovat v případě, že by žádný z nich nesouhlasil se změnou místa výkonu práce. Pokud se strany nedohodnou jinak, odstupné se dle zákoníku práce vyplácí po skončení pracovního poměru v nejbližším výplatním termínu určeném pro výplatu mzdy, kterým je u tohoto zaměstnavatele 12. den v měsíci. Jelikož se odstupné nezahrnuje do vyměřovacího základu pro výpočet pojistného na zdravotní pojištění ani sociální zabezpečení, představovala by tato částka pro zaměstnavatele konečnou výši nákladu, který je dle zákona o dani z příjmů daňově účinný. Následující tabulka též zachycuje, jakým způsobem se o odstupném v analyzovaném subjektu účtuje (4), (17), (29).

Tab. 10: Úhrnná výše odstupného v Kč.

Zaměstnanci	Odstupné	Účtování	
		MD	D
Výrobní dělníci	3 219 264	521100	331000
TH zaměstnanci	2 550 258	521200	331000
Celkem	5 769 522	–	–

Zaměstnavatel se se zaměstnancem mohou písemně dohodnout na pozdějším termínu výplaty odstupného než primárně stanoveným zákoníkem práce, kterým je nejbližší výplatní termín určený pro výplatu mzdy po skončení pracovního poměru. I z tohoto důvodu doporučuji podnikateli se svými zaměstnanci jednat na takové úrovni, aby si strany i za předpokladu, že má dojít k ukončení pracovněprávního vztahu, vycházeli vstřícně. Povinnost vyplatit najednou tak vysokou částku by podnikateli mohla způsobit dočasnou platební neschopnost. Ta pak může vyvolat další náklady, například v podobě sankcí a úroků z prodlení u pozdně zaplacených faktur. Neplněním závazků vůči dodavatelům dochází také k narušení obchodních vztahů. Proto podnikateli doporučuji pokusit se se zaměstnanci domluvit na výplatním termínu odstupného v návaznosti na platební kalendář tak, aby zůstal po celou dobu výkonu své ekonomické činnosti solventní (schopný hradit své závazky).

Z hlediska účetnictví jako takového (finančního) společnost Eichenauer, spol. s r. o. postupuje v souladu se zákonem o účetnictví. Má doporučení však vychází z potřeb vnitropodnikového řízení (účetnictví manažerského). Správná identifikace nákladů umožňuje podnikateli stanovení jejich optimální výše. Následující návrhy usnadní posouzení efektivnosti doporučeného sloučení výrobního závodu a nově vzniklé pobočky.

Odstupné se z účetního hlediska stává součástí mzdových nákladů. Stejně jako měsíční mzdy je předmětem daně z příjmů fyzických osob ze závislé činnosti. Na rozdíl od „běžných“ mezd ale nepodléhá odvodům sociálního a zdravotního pojištění, proto bych podnikateli pro účtování o odstupném doporučila pro účet 521 – *Mzdové náklady* zavést další stupeň analytické evidence. Analytickou evidenci podnikatel nyní rozlišuje mzdové náklady pouze pro výrobní dělníky a TH zaměstnance, v dalším stupni pak na základní mzdu a její pobídkové složky.

Pro účtování na straně Dal se mi namísto používaného účtu 331 – *Zaměstnanci* jeví jako vhodnější použít účet 333 – *Ostatní závazky vůči zaměstnancům*, jelikož se jedná o účtování „ojedinělých“ závazků, resp. mzdových nákladů – takových, které se v budoucnu u jednoho zaměstnance pravděpodobně nebudou opakovat (za předpokladu, že zaměstnavatel se stejným zaměstnancem znovu neuzavře pracovní poměr a opět nenastane situace, která by znamenala povinnost zaměstnavatele vyplatit zaměstnanci odstupné). I k tomuto účtu je možné pro účtování o odstupném zavést analytickou evidenci pro odlišení od jiných ostatních závazků vůči zaměstnancům. Účet 331 navrhuji používat pouze pro zúčtování se zaměstnanci v oblasti „běžného“ účtování o mzdách.

Tab. 11: **Doporučené účtování o odstupném.**

Účetní případ	Výrobní dělník		TH zaměstnanec	
	MD	D	MD	D
Hrubá výše odstupného	521 130	333	521 230	333
Daň z příjmů zaměstnance	333	342	333	342
Částka vyplacená zaměstnanci z bankovního účtu	333	221	333	221

4.2.3 Plánované přemístění zaměstnavatele v pracovní smlouvě

Pokud se zaměstnavatel v současné době rozhodne přijímat do výrobního závodu do Trnávky nové zaměstnance, doporučuji mu možnost budoucího přemístění do Nového Bydžova v pracovní smlouvě zohlednit a vymežit dle toho místo výkonu práce. Jednak tak informuje zaměstnance o předpokládaném vývoji obchodní korporace (tato povinnost vyplývá také z § 279 a násl. zákoníku práce) a dále se tak vyhne jiným právním důsledkům spojeným se stěhováním zaměstnavatele. Zejména povinnosti vyplácení odstupného v případě, že by s nimi byl nucen z tohoto důvodu pracovní poměr ukončit. V případě, že by uchazeč na místo výkonu práce vymezené na dvou místech nebyl ochoten přistoupit, doporučuji s ním uzavřít pracovní poměr na dobu určitou – po dobu předpokládané existence výrobního závodu v Trnávce. Tato doba nesmí přesahovat dobu tří let, ale pracovní poměr lze případně prodloužit (nejvýše však dvakrát). Díky odlišným podmínkám pro uzavírání i ukončování jiného pracovněprávního vztahu oproti pracovnímu poměru je také vhodnou alternativou tuto osobu zaměstnávat na základě dohody o pracovní činnosti nebo dohody o provedení práce (4).

Zahrnout v době existence obou výrobních závodů při uzavírání pracovního poměru do místa výkonu práce Trnávku i Nový Bydžov je pro podnikatele přínosné i pro možnost „zapůjčování“ výrobních dělníků mezi oběma závody z důvodu sezónnosti zakázek na jednotlivých střediscích. Ať už zaměstnavatel přidělí zaměstnanci práci dle aktuální

potřeby v Trnávce nebo Novém Bydžově, bude jeho požadavek v souladu s pracovní smlouvou. Podnikatel tak nemusí tuto situaci řešit vysláním zaměstnance na pracovní cesty či jeho přeložením. Ani jeden z těchto způsobů řešení totiž nelze zaměstnanci jednostranně přikázat. Pokud má zaměstnanec vykonávat práci mimo místo vymezené v pracovní smlouvě, je vždy nutný jeho souhlas. V případě, že zaměstnanec s výkonem práce na jiném místě souhlasit nebude, nezbývá podnikateli nic jiného, než do přetíženého výrobního závodu přijmout na přechodnou dobu zaměstnance nové, což s sebou přináší značné nevýhody, jak jsem uvedla v kapitole 3.4 Sezónnost zakázek (4).

Tyto skutečnosti dokazují, že správně sjednané místo výkonu práce pro podnikatele znamená nejen úsporu nákladů, ale také možnost pružněji reagovat na výkyvy poptávky ze strany odběratelů, čímž se zvyšuje také jeho konkurenceschopnost. Flexibilita a včasné plnění zakázek jsou předpokladem pro budování dlouhodobých obchodních vztahů, které jsou pro podnikání v jakémkoliv oboru velmi přínosné.

4.2.4 Změna sídla

Přemístění výrobního závodu z Trnávky do Nového Bydžova by v tomto případě znamenalo současně změnu sídla společnosti Eichenauer, s. r. o. Sídlo je jedním ze základních identifikačních znaků, bez kterého právnická osoba nemůže existovat. Jeho přemístění je proto třeba promítnout do společenské smlouvy a oznámit příslušným orgánům státní správy. Při plnění těchto povinností může podnikatel využít poskytovatelů poradenských služeb zabývajících se danou problematikou, případně se při jednání s úřady nechat zastoupit na základě udělení plné moci.

4.3 Motivace zaměstnanců

Jednou z otázek, která vyvstává v souvislosti s doporučeným přemístěním zaměstnavatele do Nového Bydžova a na níž je cílem mé bakalářské práce odpovědět, je *Jak motivovat stávající zaměstnance výrobního závodu v Trnávce, aby následovali svého zaměstnavatele do Nového Bydžova a nemusel s nimi tak ukončit pracovní poměr?*

Negativní dopady nutnosti ukončování pracovního poměru jsem již několikrát uvedla v předchozích kapitolách. Největší hrozbu pro podnikatele pak představuje ztráta těch zaměstnanců, jejichž výkonnost je závislá na odborné kvalifikaci obecně, ale zejména na znalosti konkrétních specifických potřeb společnosti Eichenauer, s. r. o. Najít náhradu za takové zaměstnance bude jistě obtížnější, než například za výrobní dělníky, kteří vykonávají manuální práci dle jasně stanovených postupů. Přesto obě situace budou pro podnikatele jistě nepříjemné, jelikož nutnost zaučení jakéhokoliv charakteru vyžaduje čas a i v tomto případě platí, že „čas jsou peníze“.

U výrobních dělníků nevidím takový problém náhrady z hlediska jejich kvality jako v rozsahu. Jak bylo uvedeno v analýze problému, společnost Eichenauer, spol. s r. o. jich k 30. 4. 2016 zaměstnává 73. Všem výrobním dělníkům se vzdálenost od pracoviště v souvislosti se stěhováním místa výkonu práce do Nového Bydžova prodlouží. To samozřejmě nemusí nutně znamenat, že žádný z nich se zaměstnavatelem neuzavře dodatek k pracovní smlouvě a raději přistoupí na ukončení pracovního poměru. Ale předpokládám, že většina z nich tak učiní. Důvodů, proč se tak domnívám, je hned několik. V první řadě zaměstnanci, kteří jsou při dopravování se do zaměstnání odkázáni na veřejnou dopravu, prakticky nemají možnost do Nového Bydžova dojíždět, a to ani za předpokladu, že by zaměstnavatel posunul začátek pracovní doby. S delší vzdáleností zpravidla roste finanční i časová náročnost dopravování. V okolí bydlišť stávajících zaměstnanců se nachází řada dalších potenciálních zaměstnavatelů. (Všem těmto důvodům jsem se podrobněji věnovala v části 3 Analýza problému.) Najít takový počet osob, které zároveň budou mít o nabízenou pracovní pozici zájem, by nebylo snadné. Proto je třeba zaměstnance nějakým způsobem motivovat, aby se nutnost jejich náhrady omezila na minimum.

4.3.1 Příspěvky na dopravu

Aby vzrostla pravděpodobnost, že zaměstnanci budou ochotni delší vzdálenost od svého pracoviště akceptovat, navrhuji podnikateli jako jeden z prostředků motivace poskytovat zaměstnancům benefity, a to konkrétně ve formě příspěvku na dopravu. Jednak to bude jistě hrát roli při rozhodování stávajících zaměstnanců výrobního závodu v Trnávce, zda zůstat vůči svému zaměstnavateli loajální a zároveň se rozšíří okruh možných uchazečů o zaměstnání ve společnosti Eichenauer, s. r. o. (potenciálních zaměstnanců). Pro rozšíření sortimentu o oblast automobilového průmyslu výrobního střediska v Novém Bydžově je plánovaná potřeba zaměstnanců přibližně 50 osob. Nově vzniklá pobočka společnosti Eichenauer, s. r. o. se nachází v průmyslové zóně společně s několika dalšími obchodními korporacemi, které pro podnikatele představují konkurenci jako potenciální zaměstnavatelé na trhu práce. Situaci podnikateli neulehčuje ani poměrně nízká nezaměstnanost, která dle Českého statistického úřadu k 30. 4. 2016 v Královéhradeckém kraji dosahuje úrovně 4,20 %. Pro zajištění provozu proto musí nabídnout „něco navíc“ (38).

Příspěvky na dopravu se mi jeví jako nejvhodnější řešení, protože představují motivaci pro obě skupiny zaměstnanců. Ze stávajících zaměstnanců výrobního závodu v Trnávce mohou tyto benefity omezit počet těch, kteří nebudou souhlasit s uzavřením dodatku k pracovní smlouvě o změně místa výkonu práce. Uvedený způsob motivace však může být účinný, pouze pokud má zaměstnanec možnost se do Nového Bydžova dopravovat jinak, než využitím hromadné dopravy. Pro nově potřebné zaměstnance do pobočky v Novém Bydžově mohou představovat konkurenční výhodu oproti dalším potenciálním zaměstnavatelům v této lokalitě. Tím, že zaměstnavatel své prostředky motivace nezaměří pouze na „udržení“ zaměstnanců měnících místo výkonu práce z Trnávky do Nového Bydžova, předejde možným sporům ohledně dodržení zásady rovného zacházení a zákazu diskriminace (4).

Peněžní formu benefitu jsem zvolila proto, že se mi jeví jako efektivnější a z hlediska aplikace jednodušší. Další možností by bylo například uzavřít smlouvu s hromadným dopravcem nebo pořídit vlastní dopravní prostředek a dopravu zaměstnanců do zaměstnání zajišťovat tímto způsobem. Kvůli rozmanitosti bydlišť zaměstnanců si

v praxi efektivní realizaci tohoto benefitu neumím představit. Poskytování zaměstnaneckých výhod v jakékoliv podobě představuje pro zaměstnavatele náklad (výši příspěvku navrhuji v kapitole 4.3.3). Dle mého názoru je ale pro podnikatele větším rizikem omezení výroby a nutnost odmítnutí některých zakázek z důvodu nedostatku pracovní síly. Přišel by tak nejen o část tržeb, ale také by mohlo dojít k přerušení dlouhodobých obchodních vztahů s některými odběrateli, kteří jsou pro budoucí vývoj obchodní korporace klíčoví.

4.3.2 Nárok na příspěvek

Příspěvek na dopravu navrhuji poskytovat zaměstnancům, kteří jsou ve společnosti Eichenauer, s. r. o. zaměstnáni po určitou dobu, alespoň dva roky. Dobu dvou let navrhuji proto, že tito zaměstnanci představují v současné době nejpočetnější skupinu zaměstnanců výrobního závodu v Trnávce. Zaměstnanecké výhody by tak při jejich zavedení přispěly především k zachování loajality co největšího počtu zaměstnanců. Dále je s touto kategorií spojeno nejvyšší odstupné, a to nejen z hlediska četnosti, ale i v přepočtu na osobu. Časové vymezení jako kritérium pro poskytnutí benefitu by se dalo považovat za odměnu věrnostní povahy. Proto nemůže být napadeno námitkou nerovného zacházení se zaměstnanci. Jak již bylo uvedeno, v Novém Bydžově se dá předpokládat fluktuace zaměstnanců. Díky časové podmínce podnikatel vynaloží náklady v podobě benefitů pouze na ty zaměstnance, kteří pro něj díky praxí získaným dovednostem ve společnosti Eichenauer, s. r. o. představují největší přínos. Dlouhodobé pracovněprávní vztahy přispívají k větší stabilitě korporace jako takové (4), (29).

4.3.3 Výše příspěvku

Při stanovení výše příspěvku na dopravu je třeba zvolit veličinu, která vyjadřuje cenu za dopravu. Do výpočtu navrhuji promítnout *cenu pohonných hmot*. Průměrná cena pohonných hmot je každoročně k 1. lednu stanovena vyhláškou Ministerstva práce a sociálních věcí. Pro rok 2016 její výše za 1 litr činí:

- a) 29,70 Kč u benzínu automobilového 95 oktanů,
- b) 33,00 Kč u benzínu automobilového 98 oktanů,
- c) 29,50 Kč u motorové nafty (39).

Jelikož je cena pohonných hmot vyjádřena v přepočtu na 1 litr, je nutné brát v potaz i *spotřebu*. Pro stanovení průměrné spotřeby jsem čerpala z pokynu Generálního finančního ředitelství k jednotnému postupu při uplatňování některých ustanovení zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů. Pro tuto bakalářskou práci je nejaktuálnějším pokyn D-22 z roku 2015, kterým je pro osobní automobil stanovena spotřeba:

- a) benzínu 6,9 litrů na 100 km,
- b) nafty 5,8 litrů na 100 km (40).

Z výše uvedených údajů jsem vypočítala průměrné hodnoty a určila cenu pohonných hmot na **30,7 Kč/l** a průměrnou spotřebu **6,35 l/100 km**. Odvození výše příspěvku od ceny jízdného při užití hromadné dopravy je dle mého názoru méně přesné, protože se nevyvíjí přímo úměrně s počtem najetých kilometrů.

Výši příspěvku navrhuji stanovit v závislosti na počtu kilometrů mezi bydlištěm zaměstnance a místem výkonu práce (Novým Bydžovem). Záměrně neuvádím „trvalým bydlištěm“, protože ne vždy je adresa trvalého pobytu uvedena v občanském průkazu místem, kde osoba skutečně žije. Za bydliště zaměstnance považuji kontaktní adresu, kterou je zaměstnanec povinen zaměstnavateli nahlásit při nástupu do zaměstnání, stejně jako jeho případnou změnu. Adresa, kterou zaměstnanec zvolí pro doručování

písemností zaměstnavatelem, dle mého názoru nejlépe odpovídá místu, odkud zaměstnanec skutečně dojíždí (4).

Uvažovat při stanovení měsíční výše příspěvku na dopravu skutečnou vzdálenost bydliště od místa výkonu práce každého zaměstnance by pro mzdovou účetní bylo dle mého názoru zbytečně časově náročné. Proto jsem vzdálenosti rozdělila do intervalových pásem. Příspěvek na dopravu navrhuji přiznat zaměstnanci za každý den, kdy nastoupí do zaměstnání. Protože se příspěvek na dopravu stane součástí mzdy zaměstnance vyplácené měsíčně, vyčíslila jsem pro názornost také měsíční výši příspěvku za předpokladu, že zaměstnanec v měsíci odpracuje 20 dní (29).

Tab. 12: Navrhovaná výše příspěvku na dopravu v Kč.

Vzdálenost	Denní příspěvek	Měsíční příspěvek
více než 2 km a méně než 5 km	15	300
5 km a méně než 10 km	30	600
10 km a méně než 15 km	50	1 000
15 km a méně než 20 km	70	1 400
20 km a méně než 25 km	90	1 800
25 km a méně než 30 km	110	2 200
30 km a více	140	2 800

Další možností je stanovení jednotnou částkou společnou pro všechny zaměstnance. Tuto variantu jsem nezvolila proto, že nerespektuje rozdílné vzdálenosti, které zaměstnanci musí při dojíždění do zaměstnání překonat a tím pádem ani rozdílnou výši nákladů na dopravování. Zaměstnancům, kteří při dopravování využívají veřejnou dopravu, by bylo možné proplácet náhradu na základě předložených jízdenek. Poskytovat příspěvek na dopravu s ohledem na vzdálenost místa výkonu práce od bydliště rozdělenou do intervalových pásem se mi z hlediska administrativní a časové náročnosti jeví jako nejvhodnější.

4.3.4 Zakotvení ve směrnici

Aby se stal příspěvek na dopravu pro zaměstnavatele dle zákona o daních z příjmů výdajem (nákladem) daňově účinným, navrhuji jeho poskytování vymežit vnitřním předpisem. Ten může zaměstnavatel vytvořit i měnit bez ohledu na vůli zaměstnanců či odborových organizací, pokud by v budoucnu v korporaci působily. Do vnitropodnikové směrnice je nutné uvést podmínky pro získání benefitu, jeho výši, způsob poskytování, případně další pravidla a postupy. Doporučuji doplnit také následky spojené s poskytnutím nepravdivých údajů za účelem dosažení vyššího příspěvku. V takovém případě bych zaměstnanci příspěvek na dopravu odebrala a požadovala jeho navrácení za dobu, kdy jej zaměstnanec nárokoval neoprávněně nebo v neoprávněné výši. Pokud by šlo pouze o změnu bydliště, kterou zaměstnanec zapomněl zaměstnavateli oznámit, a jeho jednání by se dalo považovat za neúmyslné, nárok na příspěvek bych mu po určité době (například po třech měsících) navrátila, ale pouze při splnění podmínky, že za tuto dobu z jeho strany nedojde k žádnému porušení povinnosti vyplývající z právních předpisů vztahujících se k jím vykonávané práci. Návrh vymezení příspěvku na dopravu ve vnitřním předpisu uvádím v Příloze č. 2 (17).

4.3.5 Příspěvek na dopravu z pohledu zaměstnance a zaměstnavatele

Příspěvek na dopravu se stává součástí úhrnu příjmů ze závislé činnosti zaměstnance, který je dle § 6 zákona o daních z příjmů předmětem této daně. Zúčtované příspěvky na dopravu za předchozí kalendářní měsíc tak zaměstnavatel zdaní společně se mzdou. Tyto benefity podléhají také odvodům pojistného na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění. Nelze tedy jednoznačně říci, že výše příspěvku uvedená ve směrnici se rovná celkové výši nákladů, které příspěvek na dopravu pro zaměstnavatele představuje, ani částce, která bude zaměstnanci skutečně vyplacena (17), (22), (23).

Rozdíly demonstruje následující příklad výpočtu částky k výplatě dvou zaměstnanců. Oběma náleží za výkon práce měsíční mzda 20 000 Kč, ale pouze jeden z nich má navíc nárok na příspěvek na dopravu, a to ve výši **600 Kč**. Oba při nástupu do zaměstnání podepsali *Prohlášení poplatníka daně z příjmů fyzických osob ze závislé činnosti a z funkčních požitků*, na jehož základě uplatňují slevu na poplatníka dle § 35ba zákona o dani z příjmů ve výši 2 070 Kč. Žádné další zdanitelné příjmy ze závislé činnosti jim u tohoto zaměstnavatele zúčtovány nebyly (17).

Tab. 13: Měsíční zúčtování se zaměstnanci.

Položka	Zaměstnanec s nárokem na příspěvek	Zaměstnanec bez nároku na příspěvek	Účtování	
			MD	D
Základní mzda	20 000 Kč	20 000 Kč	521AE	331
Příspěvek na dopravu	600 Kč	–	524AE	331
Pojistné na SP hrazené zaměstnavatelem	5 150 Kč	5 000 Kč	524AE	336AE
Pojistné na ZP hrazené zaměstnavatelem	1 854 Kč	1 800 Kč	524AE	336AE
Záloha na daň z příjmů zaměstnance	2 085 Kč	1 950 Kč	331	342
Pojistné na SP hrazené zaměstnancem	1 339 Kč	1 300 Kč	331	336AE
Pojistné na ZP hrazené zaměstnancem	927 Kč	900 Kč	331	336AE
Částka vyplacená zaměstnanci na bankovní účet	16 249 Kč	15 850 Kč	331	221

I přestože se mzdové náklady na tyto zaměstnance liší benefitem ve výši 600 Kč, rozdíl částky k výplatě je $16\,249 - 15\,850 = \mathbf{399\,Kč}$. Jelikož oba zaměstnanci mají pro výpočet jinak shodná východiska, lze tuto částku považovat za skutečnou výši příspěvku na dopravu, kterou zaměstnanec obdrží. Z pohledu zaměstnavatele se

příspěvek na dopravu stává součástí nákladů evidovaných na účtu 521 – *Mzdové náklady*. Ve společnosti Eichenauer, s. r. o. je k tomuto syntetickému účtu analytická evidence pro odlišení základní mzdy a jejích pobídkových složek (prémie, osobní hodnocení, odměny) již zavedena. Tento stupeň rozlišení je dle mého názoru dostačující a z hlediska účtování nemám žádné další návrhy na zlepšení.

Na uvedeném příkladu je vidět, že poskytnutý příspěvek na dopravu se nevztahuje pouze k účtu 521, ale stává se součástí širšího okruhu nákladů evidovaných v účtové skupině 52 – *nákladech osobních*. Stává se totiž součástí vyměřovacího základu pro výpočet pojistného na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění, které je zaměstnavatel povinen zčásti za své zaměstnance odvádět. V tomto případě se pojistné navýší v úhrnu o $150 + 54 \text{ Kč} = 204 \text{ Kč}$. Ve výsledku tak poskytnutí příspěvku na dopravu pro podnikatele představuje náklad ve výši $600 + 204 = \mathbf{804 \text{ Kč}}$ měsíčně na jednoho zaměstnance.

4.4 Shrnutí

Společnosti Eichenauer, spol. s r. o. navrhuji sloučit výrobní závod (a zároveň sídlo) v Trnávce s nově vybudovanou pobočkou v Novém Bydžově. Zaměstnancům výrobního závodu v Trnávce se tak změní místo výkonu práce, které je povinnou náležitostí pracovní smlouvy a zaměstnavatel není oprávněn ji jednostranným opatřením měnit nebo požadovat po zaměstnanci výkon práce za jiných než sjednaných podmínek. Se zaměstnanci je proto třeba uzavřít dodatek k pracovní smlouvě o změně místa výkonu práce.

Může se však stát, že zaměstnanec z jakéhokoliv důvodu nebude na tuto změnu ochoten přistoupit. V takovém případě zaměstnavateli nezbyde nic jiného, než s ním pracovní poměr ukončit výpovědí (popřípadě dohodou), a na základě toho mu vyplatit odstupné. Pokud by k ukončení pracovního poměru došlo v průběhu 30 kalendářních dnů s více zaměstnanci, mohlo by se jednat o hromadné propouštění, se kterým je spojeno především plnění informačních povinností vůči zaměstnancům a příslušnému finančnímu úřadu.

Dále seznamuji podnikatele s tím, jakým způsobem s nově přijímanými zaměstnanci lze uzavírat pracovněprávní vztah, aby se těmto následkům při ukončování pracovního poměru vyhnul. Pro omezení počtu zaměstnanců, se kterými bude muset zaměstnavatel z důvodu svého přemístění pracovní poměr ukončit, navrhuji zavedení poskytování příspěvků na dopravu včetně jejich výše a stanovení vnitřním předpisem.

ZÁVĚR

Cílem mé bakalářské práce bylo navrhnout společnosti Eichenauer, s. r. o., jak reagovat na otevření nové pobočky, se kterým bude spojeno řízení dvou výrobních jednotek na různých místech. Důvody, proč považuji centrální zřízení z finančního i organizačního hlediska za výhodnější, jsem v návrzích řešení zdůvodnila. V návaznosti na toto doporučení jsem podnikatele seznámila s důsledky toho, že můj návrh realizuje.

Seznámila jsem ho především s problematikou spojenou s přemístěním zaměstnavatele, se změnou sídla, skončením pracovního poměru a motivací zaměstnanců. Podstatnou část jsem věnovala odměňování zaměstnanců, a to nejen z ekonomického, ale i z daňového a účetního hlediska. Právní úprava obecně je obsažena v teoretické části. Díky tomu může podnikatel přizpůsobit své jednání aktuálním potřebám nebo upravit mé návrhy dle svých stanovisek. Teoretická část může posloužit i jiným podnikatelům, kteří se s podobným problémem potýkají.

Společnosti Eichenauer, s. r. o. jsem se věnovala v části analytické a návrzích řešení. Vyčíslila jsem náklady na základě dat získaných z interních dokumentů, seznámila s riziky v dané lokalitě a podobně. Situace se však neustále vyvíjí. Někdy i způsobem, který jsme já ani vedoucí management nepředpokládali. Jsem si tedy vědoma toho, že můj rozbor a návrhy řešení tak často slouží pouze jako ilustrativní příklad. Ale věřím, že při rozhodování o budoucím řízení korporace bude pro podnikatele užitečný. Přestože je má bakalářská práce určena zejména pro podnikatele (zaměstnavatele), pro úplnost v některých případech uvádím, jaké dopady mají určité situace také na zaměstnance.

Za jednu z nejvýznamnějších částí své práce považuji navržení příspěvku na dopravu. V porovnání s možnými přínosy se výše příspěvku ředitelce korporace jeví jako přijatelná. Svůj návrh jsem dále konzultovala se mzdovou účetní, jejíž náplní práce je v současné době také personalistika. S ohledem na možnosti (respektive nemožnosti) zadávání zaměstnaneckých benefitů do používaného mzdového programu by pro ni znamenal časovou náročnost neslučitelnou s výkonem jiné práce, než související s odměňováním zaměstnanců tak, aby byl zároveň dodržen termín výplaty mzdy.

S uvedením pobočky v Novém Bydžově do provozu je mimo jiné spojeno přijetí přibližně 50 osob. Tyto osoby zahrnují také personalistu. Realizace mého návrhu by poté neměla být problém. Ředitelka korporace plánuje přemístění výrobního závodu a poskytování zaměstnaneckých benefitů v časovém horizontu dvou až tří let. Z mého pohledu jsem cíl své bakalářské práce v rámci svých možností splnila.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- (1) ZEMAN, Karel. *Metodika pro psaní bakalářských a diplomových prací na Národohospodářské fakultě Vysoké školy ekonomické v Praze* [online]. 2013 [cit. 2015-10-06]. Dostupné z: <http://nf.vse.cz/wp-content/uploads/Metodika-pro-psan%C3%AD-BP-a-DP2.pdf>
- (2) POKORNÝ, Jiří. *Předdiplovní seminář: jak efektivně zpracovat a obhájit diplomovou práci: studijní text pro kombinovanou formu studia*. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2006. 58 s. ISBN 80-214-3254-3.
- (3) VODÁKOVÁ, Jitka, Miroslava ČERNOCHOVÁ, Vladimír RAMBOUSEK. *Metodické pokyny pro zpracování diplomových prací* [online]. 2007 [cit. 2015-10-06]. Dostupné z: http://it.pedf.cuni.cz/metodika/pdf/metodicke_pokyny_DP.pdf
- (4) Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce ze dne 21. dubna 2006.
- (5) ANDRAŠČÍKOVÁ, Mária et al. *Zákoník práce: prováděcí nařízení vlády a další související předpisy s komentářem k 1. 1. 2015*. 9. aktualizované vydání. Olomouc: ANAG, 2015. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7263-921-2.
- (6) HŮRKA P., K. ELIÁŠ a J. MORÁVEK a kol. *Zákoník práce a související ustanovení občanského zákoníku: s podrobným komentářem k 1. 1. 2014*. 3. vyd. Olomouc: ANAG, 2014. 1063 s. ISBN 978-80-7263-857-4.
- (7) Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník ze dne 3. února 2012.
- (8) NEŠČÁKOVÁ, Libuše. *Jak skončit pracovní poměr: z pohledu zaměstnavatele a zaměstnance*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013. Právo pro praxi. ISBN 978-80-247-4038-6.
- (9) BĚLINA, M. a kol. *Pracovní právo*. 6. vyd. Praha: C. H. Beck, 2014. 496 s. ISBN 978-80-7400-283-0.

(10) VYSOKAJOVÁ, M., B. KAHLE, N. RANDLOVÁ, P. HŮRKA a J. DOLEŽÍK. *Zákoník práce: komentář*. 4. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. 772 s. ISBN 978-80-7478-033-2.

(11) HLOUŠKOVÁ, Pavla et al. *Dotazy a odpovědi z praxe zákoníku práce*. 4. aktualizované vydání. Olomouc: ANAG, 2013. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7263-805-5.

(12) MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ / TREXIMA, SPOL. S R. O. Příručka pro personální a platovou agendu. *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. 29.03.2016 [cit. 2015-10-18]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=IPB021#VI.2>.

(13) ŠUBRT, Bořivoj et al. *Abeceda mzdové účetní 2015*. 25. aktualizované vydání. Olomouc: ANAG, 2015. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7263-922-9.

(14) BRŮHA, Dominik et al. *Abeceda personalisty 2016*. 7. aktualizované vydání. Olomouc: ANAG, 2016. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7554-003-4.

(15) KRAJČOVÁ, Jiřina, Marcela PALOCHOVÁ a Yvetta PŠENKOVÁ. *Účetní souvztahnosti podnikatelských subjektů*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2014. ISBN 978-80-7478-486-6.

(16) LOŠŤÁK, Milan a Petr PELECH. *Zdanění mezd, platů a ostatních příjmů ze závislé činnosti v roce 2015*. 23. aktualizované vydání. Olomouc: ANAG, 2015. Daně. ISBN 978-80-7263-926-7.

(17) Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů ze dne 20. listopadu 1992.

(18) SKÁLOVÁ, Jana a kol. *Podvojný účetnictví 2013*. 20. vyd. Praha: Grada, 2013. Účetnictví a daně. ISBN 978-80-247-4633-3.

- (19) URBAN, Jan. *Tvorba a rozvoj organizačních systémů*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-726-1105-4.
- (20) VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 3. rozšířené vydání. Praha: Management Press, 2013. ISBN 978-80-7261-232-1.
- (21) MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 3. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2013. ISBN 978-80-7478-000-4.
- (22) Zákon č. 592/1992 Sb., o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění ze dne 20. listopadu 1992.
- (23) Zákon č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti ze dne 20. listopadu 1992.
- (24) Zákon č. 151/1997 Sb., o oceňování majetku ze dne 17. června 1997.
- (25) EICHENAUER SPOL. S R. O. *Výroční zpráva k 31.12.2014*. Trnávka, 2015. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=40491217&subjektId=97784&spis=613195>
- (26) *Eichenauer: Innovationen für Heizsysteme* [online]. 2016 [cit. 2015-12-10]. Dostupné z: <http://www.eichenauer.de/>
- (27) NOVOTNÁ, Stanislava. *Osobní rozhovor*. Eichenauer, spol. s r. o., Obránců míru 122, Trnávka. 1.10.2015.
- (28) EXNEROVÁ, Ivana. *Osobní rozhovor*. Eichenauer, spol. s r. o., Obránců míru 122, Trnávka. 1.10.2015.
- (29) EXNEROVÁ, Ivana. *Osobní rozhovor*. Eichenauer, spol. s r. o., Obránců míru 122, Trnávka. 4.5.2016.

(30) Zákon č. 373/2011 Sb., o specifických zdravotních službách ze dne 6. listopadu 2011.

(31) Mapy Google. *Mapová data GeoBasis-DE/BKG, Google* [online]. 2016 [cit. 2016-03-22]. Dostupné z: <https://www.google.cz/maps>

(32) Spojení. *Idos: Jízdní řády* [online]. 2016 [cit. 2016-03-22]. Dostupné z: <http://jizdnirady.idnes.cz/vlakyautobusymhdvse/spojeni/>

(33) O společnosti. *Kiekert AG* [online]. 2016 [cit. 2016-05-06]. Dostupné z: <http://kiekert.jobs.cz/o-spolecnosti/>

(34) EXNEROVÁ, Barbora. *Osobní rozhovor*. Eichenauer, spol. s r. o., Obránců míru 122, Trnávka. 30.4.2016.

(35) Kiekert jako zaměstnavatel. *Kiekert AG* [online]. 2016 [cit. 2016-05-06]. Dostupné z: <http://kiekert.jobs.cz/kiekert-jako-zamestnavatel/>

(36) VÍŠKOVÁ, Klára. *Osobní rozhovor*. Kiekert-CS, s. r. o., Jaselská 593, Přelouč. 29.4.2016.

(37) Vyhláška č. 500/2002 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů, pro účetní jednotky, které jsou podnikateli účtujícími v soustavě podvojného účetnictví ze dne 6. listopadu 2002.

(38) Nejnovější údaje o kraji. *Český statistický úřad: Krajská správa ČSÚ v Hradci Králové* [online]. 2016 [cit. 2016-05-04]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xh>

(39) Vyhláška č. 385/2015 Sb., o změně sazby základní náhrady za používání silničních motorových vozidel a stravného a o stanovení průměrné ceny pohonných hmot pro účely poskytování cestovních náhrad ze dne 17. prosince 2015.

(40) Pokyn GFŘ D-22 k jednotnému postupu při uplatňování některých ustanovení zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů ze dne 6. února 2015. Dostupné z: http://www.financnisprava.cz/assets/cs/prilohy/d-zakony/Pokyn_GFŘ_D-22.pdf

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

AE – analytická evidence

FO – fyzická osoba

OSSZ – okresní správa sociálního zabezpečení

SP – sociální zabezpečení a příspěvek na státní politiku zaměstnanosti

TH – technickohospodářský

ZP – zdravotní pojištění

SEZNAM TABULEK A OBRÁZKŮ

Tab. 1: Výše odstupného dle doby trvání pracovního poměru	24
Tab. 2: Měsíční účtování mzdy	28
Tab. 3: Struktura zaměstnanců k 30. 4. 2016.....	40
Tab. 4: Měsíční osobní náklady na zaměstnance	44
Tab. 5: Analytická evidence osobních nákladů	45
Tab. 6: Vzdálenost vybraných obcí od Nového Bydžova včetně časové náročnosti.....	46
Tab. 7: Vzdálenost vybraných obcí od Přelouče včetně časové náročnosti	47
Tab. 8: Struktura zaměstnanců dle doby trvání pracovního poměru.....	60
Tab. 9: Minimální zákonná výše odstupného připadající na jednoho zaměstnance	60
Tab. 10: Úhrnná výše odstupného v Kč.	61
Tab. 11: Doporučené účtování o odstupném.	63
Tab. 12: Navrhovaná výše příspěvku na dopravu v Kč.....	69
Tab. 13: Měsíční zúčtování se zaměstnanci.....	71
Obr. 1: Logo Eichenauer.....	38

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Vzor výpovědi z pracovního poměru ze strany zaměstnavatele

Příloha 2: Návrh vymezení poskytování příspěvku na dopravu vnitřním předpisem

Příloha 1: Vzor výpovědi z pracovního poměru ze strany zaměstnavatele (8, str. 59)

Zaměstnavatel:

EICHENAUER, spol. s r. o.
Obránců míru 122
535 01 Přelouč – Trnávka

Zaměstnanec:

narozen

bydliště

V Trnávce dne

Výpověď z pracovního poměru

Vážený pane / Vážená paní,

vzhledem k organizační změně Vám nemůžeme nadále přidělovat práci v místě výkonu práce sjednaném v pracovní smlouvě, na jejímž základě jsme s Vámi uzavřeli pracovní poměr. Z tohoto důvodu Vám dáváme výpověď v souladu s ustanovením § 52 písm. b) zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce ve smyslu přemístění zaměstnavatele.

Váš pracovní poměr skončí uplynutím dvouměsíční výpovědní doby, tj. dnem.....
(Výpovědní doba začíná prvním dnem kalendářního měsíce následujícího po doručení výpovědi a končí uplynutím posledního dne příslušného kalendářního měsíce.)

V souvislosti s výpovědí Vám bude vyplaceno odstupné dle § 67 zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce ve výši jednonásobku *(dvojnásobku, trojnásobku)* Vaše průměrného měsíčního výdělku.

S pozdravem

podpis zaměstnavatele

Příloha 2: Návrh vymezení poskytování příspěvku na dopravu vnitřním předpisem

Vnitřní předpis týkající se příspěvku na dopravu

Zaměstnavatel **společnost Eichenauer, s. r. o.** se sídlem v Trnávce, Obránců míru 122 zastoupená **Ing. Stanislavou Novotnou** vydává tento vnitřní předpis, který stanovuje pravidla a postup pro získání příspěvku na dopravu.

Působnost předpisu

Nárok na příspěvek vzniká zaměstnanci, jehož bydliště je od jeho pracoviště vzdálené více než 2 km, a to **po 2 letech** zaměstnání ve společnosti Eichenauer, s. r. o.

Tato doba se počítá ode dne nástupu do práce uvedeného v pracovní smlouvě, dohodě o provedení práce nebo dohodě o pracovní činnosti.

Bydlištěm se rozumí kontaktní adresa, kterou zaměstnanec uvedl při nástupu do práce a jejíž změnu je povinen zaměstnavateli bez zbytečného odkladu nahlásit.

Výše příspěvku

Výše příspěvku se odvíjí od vzdálenosti pracoviště a bydliště zaměstnance definovaném v předchozím odstavci. Příspěvek je poskytován zaměstnanci **za každý den, kdy nastoupil k výkonu práce** bez ohledu na počet odpracovaných hodin.

Příspěvek na dopravu v Kč

Vzdálenost	Denní příspěvek
více než 2 km a méně než 5 km	15
5 km a méně než 10 km	30
10 km a méně než 15 km	50
15 km a méně než 20 km	70
20 km a méně než 25 km	90
25 km a méně než 30 km	110
30 km a více	140

Vyplácení příspěvku

O zahájení vyplácení příspěvku si zaměstnanec musí zažádat **sám na personálním oddělení**, kde současně potvrdí svoji kontaktní adresu. Zde také nahlásí její případnou změnu. Bude-li žádost schválena, zařadí vedoucí personálního oddělení zaměstnance do příslušné kategorie a dle níže uvedené tabulky určí denní výši příspěvku. Počet km je stanoven nejkratší možnou vzdáleností dle nástroje *Trasa* na internetových stránkách www.google.cz/maps. Vznikne-li zaměstnanci na příspěvek nárok, bude mu vyplacen v úhrnu za kalendářní měsíc **společně se mzdou nebo odměnou ve stanoveném výplatním termínu**. Nárok na příspěvek na dopravu může zaměstnanci vzniknout nejdříve od 1. dne měsíce následujícího po měsíci, ve kterém byla žádost schválena.

Důsledky porušení povinností ze strany zaměstnance

V případě, že zaměstnanec poskytne **nepravdivé** údaje za účelem získání vyššího příspěvku, bude mu nárok na příspěvek **odebrán** a bude po něm požadováno **navrácení** již vyplacených příspěvků, nejdéle však za uplynulých 6 měsíců. Celá věc bude považována za závazné porušení povinností vyplývajících z právních předpisů vztahujících se k jím vykonávané práci.

O **opětovné vyplácení** příspěvku může po 3 měsících ode dne zjištění poskytnutí nepravdivých údajů zažádat pouze zaměstnanec, jemuž byl příspěvek vyplácen v neoprávněné výši z důvodu neoznámení změny kontaktní adresy a u něhož v této době nedošlo k žádnému porušení povinností vyplývajících z právních předpisů vztahujících se k jím vykonávané práci.

Tato vnitřní směrnice nabývá účinnosti dnem a zaniká rozhodnutím ředitele či novelizací této směrnice.

V Trnávce dne